

Opinnäytetyö AMK

Liiketalous

2020

Johanna Vänni

YHTEISTYÖSUHTEEN KEHITTÄMINEN JA KUMPPANUUSEKOSYSTEEMIN RAKENTAMINEN

– X Oy ja X:n uusi järjestelmätoimittaja

Johanna Vänni

YHTEISTYÖSUHTEEN KEHITTÄMINEN JA KUMPPANUUSEKOSYSTEEMIN RAKENTAMINEN

- X Oy ja X:n uusi järjestelmätoimittaja

Yritykset tekevät usein yhteistyötä keskenään, ja osalle yrityksistä yhteistyösuhteet ovat liiketoiminnan kannalta kriittisiä, jolloin myös niiden jatkuva kehittäminen on olennaista. Hyvä esimerkki tiivistä yhteistyösuhteista ovat liiketoiminnan ekosysteemit, joissa yritykset ovat hyvin riippuvaisia toisistaan ja tähtäävät yhteisen hyödyn saavuttamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata toimeksiantaja X Oy:n ja X:n uuden palkanlaskentajärjestelmätoimittajan välisen yhteistyön tavoitetila eli kumppanuusekosysteemi. Tavoitteena on selvittää, mitä yhteistyön osa-alueita voitaisiin kehittää ja mitkä osa-alueet muuttuvat sekä kuvailla toimeksiantajan yhteistyön kehittämisestä saama hyöty.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään yleisesti yritysten välisten suhteiden elementtejä, yhteistyösuhteiden rakentumista ja mahdollisia eri muotoja sekä yritysten rooleja yhteistyösuhteissa. Kirjallisuuden avulla kuvataan myös liiketoiminnan ekosysteemin käsitettä, ekosysteemin rakentumista ja yritysten rooleja ekosysteemeissä.

Empiirisessä osiossa kuvataan toimeksiantajan asiantuntijahaastatteluun perustuen yhteistyösuhteiden nykytilanne ja -mallit sekä mahdolliset kehityskohteet. Teoreettiseen viitekehykseen, suhteiden kehitystarpeisiin ja uuden kumppanin analysointiin perustuen rakennetaan yhteistyön tavoitetilaa kuvaava kumppanuusekosysteemi.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työn toimeksiantaja X hyötyy rakennetusta kumppanuusekosysteemistä monin tavoin. Yhteistyösuhteen uudenlaiset toimintamallit ja suhteen dynamiikka mahdollistavat entistä tiiviimmän suhteen, riskien tasaisemman jakautumisen, tehokkaammat prosessit ja tasavertaisen riippuvuuden ja luottamuksen kokemuksen. Uudella kumppanilla on yhteistyön kautta mahdollisuus päästä kehittämään järjestelmänsä ja hyödyntämään X:n asiantuntijuutta. Kun kumpikin osapuoli hyötyy yhteistyöstä, ollaan yhdessä myös valmiita panostamaan suhteen kehittämiseen ja ylläpitämiseen.

ASIASANAT:

liiketoiminnan ekosysteemi, kehittäminen, yhteistyö, yhteistyökumppani

Johanna Vänni

DEVELOPING A COOPERATIVE RELATIONSHIP AND BUILDING A BUSINESS PARTNERSHIP ECOSYSTEM

- X Oy and X's new system supplier

Many companies cooperate and for some companies collaborative relationships play a critical role in their business. Therefore, also continuing development of the relationships is essential. A good example of close-knit cooperative relationships are business ecosystems in which companies are strongly dependent on each other and aim to achieve shared benefits. The objective of this thesis is to describe the partnership ecosystem which is the target stage of the cooperation between X and X's new payroll system supplier. The goal is to examine the possible development areas and the areas that change in the relationship and describe the benefits of this development from case company's point of view.

The theoretical framework of this study is built based on literature about the elements of cooperation between companies, the formation of cooperation, the forms of cooperation and the roles that companies have in partnerships. The concept and building of a business ecosystem and the companies' roles that appear in these ecosystems are also described based on literature.

In the empirical section the status quo and the potential development areas of current cooperations are described based on the interview of a case company's representative. Based on the theoretical framework, the development needs of current cooperations and the analysis of a new business partner, the goal of a new cooperation of the partnership ecosystem is built.

In conclusion it may be stated that the case company X benefits from partnership ecosystem in many ways. The new operating models and the dynamics of a new partnership allow more close-knit cooperation, more equal risk sharing, more efficient processes and equal experience of dependence and trust. The cooperation gives to the new partner the possibility to develop its payroll system and benefit from X's expertise. When both partners benefit from collaboration they are also ready to invest in developing and maintaining the partnership.

KEYWORDS:

business ecosystem, development, cooperation, cooperation partner

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KUMPPANUUS JA VERKOSTOT LIKETOIMINNAN YHTEISTYÖSUHTEISSA	8
2.1 Yritysten välisen suhteen elementit	8
2.2 Yhteistyön erilaiset muodot ja tasot	14
2.3 Yhteistyösuhteen kehittyminen	17
2.4 Yrityksen rooli yhteistyösuhteessa	20
2.5 Liiketoiminnan ekosysteemit	22
2.6 Liiketoiminnan ekosysteemin rakentuminen	24
2.7 Yrityksen rooli liiketoiminnan ekosysteemissä	26
3 CASE X OY JA UUSI JÄRJESTELMÄTOIMITTAJA	28
3.1 Nykyinen yhteistyömalli ja yhteistyösuhteiden kehityskohteet	28
3.1.1 Kumppanuuksien johtamismalli ja hoitosuunnitelma	29
3.1.2 Vuorovaikutus	30
3.1.3 Ansaintamalli ja hinnoittelu	30
3.1.4 Tuotekehitys	31
3.1.5 Yhteiset tavoitteet ja riskien jakaminen	32
3.1.6 Riippuvuus ja luottamus	33
3.1.7 Asema ja roolit yhteistyösuhteessa	34
3.1.8 Yhteistyösuhteiden kehityskohtia	36
3.2 Yhteistyösuhteen rakentaminen kohti kumppanuusekosysteemiä uuden järjestelmätoimittajan kanssa	38
3.2.1 Vuorovaikutus ja pelillistämisen hyödyntäminen	39
3.2.2 Riippuvuuden ja luottamuksen muotoutuminen	40
3.2.3 Tuotekehitysprosessiin osallistuminen	41
3.2.4 Yhteistyösuhteen ansaintamalli	42
3.2.5 X:n ja asiakkaiden rooli	43
3.2.6 Yhteinen panostaminen yhteistyösuhteeseen	44
3.3 Muodostettu kumppanuusekosysteemi – uusi yhteistyön malli	44
3.4 Yhteistyön hyödyt ja haasteet	48
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	51

KUVIOT

Kuvio 1. Yritysten välinen suhde koostuu monista elementeistä.	9
Kuvio 2. Ekosysteemin kehittymisen vaiheet.	24
Kuvio 3. X:n ja uuden järjestelmätoimittajan kumppanuusekosysteemin rakentuminen.	39
Kuvio 4. X:n ja uuden järjestelmätoimittajan kumppanuusekosysteemin kehitysvaiheet suhteen vakaalle tasolle.	48
Kuvio 5. X:n ja uuden järjestelmätoimittajan yhteistyösuhteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.	49

TAULUKOT

Taulukko 1. Yrityksen toiminnot eritasoisissa yhteistyösuhteissa.	16
Taulukko 2. X:n sisäiset roolivastuut kumppanisuhteessa.	35
Taulukko 3. Yhteistyösuhteen muuttuvat osa-alueet vanhojen palkanlaskentajärjestelmätoimittajien ja uuden järjestelmätoimittajakumppanin kanssa.	45

1 JOHDANTO

Lähes jokaisella yrityksellä on erilaisia yhteistyökumppaneita, joiden tarjoaman tuen ja resurssien avulla yritykset toivovat pystyvänsä kehittämään toimintaansa ja sen myötä myös ylläpitämään kilpailukykyään markkinoilla. Jos yritys haluaa menestyä, ei se voi toimia yksin omassa tyhjiössään. Yritysten ei ole edes aina kannattavaa tehdä kaikkea itse, ja nykyään monet yritykset ulkoistavat toimintojaan ulkoisille palveluntarjoajille. Kun erilaiset yritykset solmivat kumppanuuksia ja tekevät yhteistyötä keskenään, muodostuu yrityksistä erikokoisia verkostoja. Näissä kumppanuuksissa ja verkostoissa yritykset tavoittelevat hyötyä yhteyksistään toisiin yrityksiin ja pyrkivät yhdessä luomaan uudenlaisia innovaatiota ja valtaamaan uusia markkina-alueita. Jokaisella yrityksellä on yhteistyöverkostossa oma paikkansa, ja jokainen yritys on jollain tapaa tärkeä verkoston toiminnan jatkuvuuden ja sen menestymisen kannalta. Liiketoiminnan ekosysteemillä tarkoitetaan tällaista yritysten tiivistä yhteistyöverkostoa, jossa yritykset ovat riippuvaisia toisensa toiminnasta ja menestyksestä, ja koko ekosysteemin toiminta ja kehitys on kaikista sen jäsenistä ja niiden ekosysteemille tarjoamista resursseista ja tuesta riippuvaista (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 23).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ulkoistettuja palkkapalveluita tarjoava yritys, josta käytetään työssä nimeä X Oy ja X. X:n toiminnan ja sen jatkuvuuden kannalta keskeisessä asemassa ovat yrityksessä käytettävät erilaiset palkanlaskentajärjestelmät, joiden kautta asiakkaiden palkkapalvelu käytännössä toteutetaan. Käytettävät palkanlaskentajärjestelmät X hankkii ulkopuolisilta yhteistyökumppaneiltaan, ja yhteistyössä kumppaneiden kanssa rakennetaan asiakkaille palkkahallinnon palvelukokonaisuus. Keväällä 2020 X kasvattaa käytettävien palkanlaskentajärjestelmiensä määrää, ja toimintaan on valittu mukaan yksi kokonaan uusi palkanlaskentajärjestelmätoimittaja.

X:n asiakkailleen tarjoaman palkkapalvelun kannalta käytettävät palkanlaskentajärjestelmät ovat tärkeässä osassa, sillä ilman niitä palkanlaskennan palveluita ei pystytä käytännön tasolla toteuttamaan. Moni X:n kilpailija tarjoaa asiakkailleen omaa palkanlaskentajärjestelmäänsä, jonka ylläpidosta ja kehityksestä yritys itse vastaa. X:n tapauksessa palkkapalvelun toteuttaminen vaatii yhden osapuolen lisää, kun järjestelmä ja varsinainen palkkapalvelu ovat eri tahojen tuottamia. Yhteistyöverkostot ja kumppanuussuhteet X:n käyttämien ulkoisten järjestelmätoimittajien kanssa ovat siis hyvin kriittinen osa toimintaa, minkä vuoksi näiden suhteiden ja verkostojen jatkuva kehittäminen on

olennaista. Uuden palkanlaskentajärjestelmätoimittajan kanssa X haluaisi lähteä kehittämään yhteistyötä tällä hetkellä muiden järjestelmätoimittajien kanssa käytettävistä yhteistyö- ja toimintamalleista kohti entistä tiiviimpää ja molempia osapuolia hyödyttävää kumppanuusekosysteemimäistä yhteistyötä.

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata ja analysoida, mitä kumppanuusekosysteemimäinen yhteistyö käytännössä voisi tarkoittaa X:n ja uuden järjestelmätoimittajan välillä, ja millaista hyötyä kehitetty yhteistyön malli X:n kannalta tuottaisi. Opinnäytetyössä selvitetään, mitä yhteistyön osa-alueita tämän hetkisistä yhteistyön malleista voitaisiin kehittää tavoiteltaessa entistä tiiviimpää kumppanuutta, ja millainen rooli X:llä voisi olla yhteistyön kehittämisessä ja kumppaniekosysteemimäisessä yhteistyössä. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota X:lle välineitä yhteistyön kehittämiseen ja selvittää, mitkä tekijät tekevät yhteistyöstä enemmän ekosysteemin kaltaisen kumppanuuden. Vaikka tutkimuksessa tarkastellaan ainoastaan X:n ja yhden tietyn palkanlaskentajärjestelmätoimittajan välistä yhteistyötä ja niiden toiminnasta muodostuvaa verkostoa, pystyy X hyödyntämään tutkimuksessa tehtyjä havaintoja kehittääkseen jo olemassa olevia suhteita järjestelmätoimittajiin tai muihin yhteistyökumppaneihin ja hyödyntämään havaintoja tulevaisuuden kumppanuussuhteissa.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla selvitetään yhteistyön ja verkostojen merkitystä ja rakenteita liiketoiminnassa sekä tarkastellaan tarkemmin yritysten välisen yhteistyösuhteen eri elementtejä. Lisäksi avataan tarkemmin liiketoiminnan ekosysteemin käsitettä ja tekijöitä, joista liiketoiminnan ekosysteemit rakentuvat ja jotka ovat tyypillisiä ekosysteemin kaltaisessa verkostossa. Teoreettisessa osuudessa kuvataan yhteistyön rakentamista myös strategisesta näkökulmasta ja määritellään, millaisen aseman ja roolin yritys voi omissa kumppanuuksissaan ja yhteistyöverkostoissaan ottaa. Empiirisessä osiossa kuvataan viitekehykseen, keskusteluihin ja asiantuntijahaastatteluun nojaten X:n ja palkanlaskentajärjestelmätoimittajien nykyinen yhteistyömalli sekä se, mitä kumppanuusekosysteemi ja sen rakentaminen X:n ja uuden yhteistyökumppanin välillä voisi tarkoittaa.

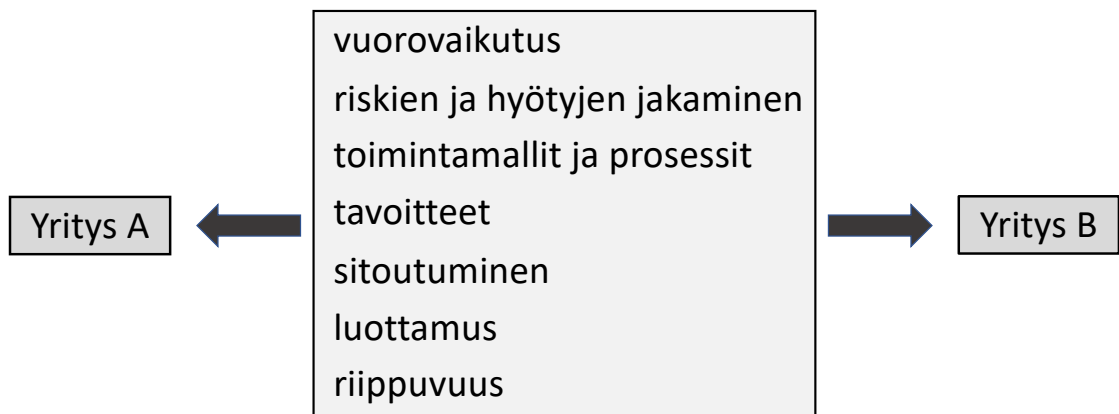
2 KUMPPANUUS JA VERKOSTOT LIIKETOIMINNAN YHTEISTYÖSUHTEISSA

Tavoitellessaan uusien innovaatioiden ja liiketoimien syntymistä ei yritys voi toimia ainoastaan omassa tyhjiössään vaan se tarvitsee rinnalleen yhteistyökumppaneita, toimittajia, sijoittajia ja asiakkaita (Moore 1993). Toimiessaan yksin yrityksen on lähes mahdollonta pystyä vastaamaan nykypäivän moninaiseen kilpailuun. Kilpailuasetelmat ovat muuttuneet, ja perinteisen oligopolistisen ja monopolistisen kilpailun rinnalle onkin noussut kilpailun muoto, jossa muutamat suuret eri yritysten yhteistoiminnalliset verkostot, niin sanotut liiketoiminnan ekosysteemit, kilpailevat toisiaan vastaan. (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 22.)

Usein etenkin tietointensiivisten palveluyritysten toiminnassa korostuu yhteistyökumppaneiden merkitys ja suhteet yhteistyökumppaneihin ovat erityisen tärkeitä. Yhteistyösuhteet muodostuvat tällaisilla yrityksillä usein pitkäaikaisiksi ja luottamuksellisiksi suhteiksi, joissa yritys voi olla hyvin riippuvainen toisesta osapuolesta. Yhteistyösuhteiden ja niissä ilmenevän riippuvuuden vuoksi tietointensiivisiä palveluyrityksiä on luonnollista tarkastella osana liiketoiminnan ekosysteemiä, jolle on myös tyypillistä toimijoiden keskinen vahva riippuvuussuhde. (Vuori 2005, 28.) Erilaiset yritykset verkostoituvat ja tekevät yhteistyötä monin eri tavoin ja monella eri tasolla, eli yhteistyösuhteet voivat olla löyhiä tai vastaavasti todella tiiviitä. Yritysten välisen suhteen syvyys riippuu muun muassa suhteessa esiintyvistä säännöistä ja rakenteista sekä suhteessa vallitsevasta luottamuksesta ja yhteisistä tavoitteista. (Vesalainen 2004, 34.)

2.1 Yritysten välisen suhteen elementit

Yritysten väliset yhteistyösuhteet muodostuvat monista eri elementeistä, ja kahden yrityksen välistä suhdetta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta (Kuvio 1). Tarkastelun kohteena voivat olla esimerkiksi yritysten välinen vuorovaikutus, riskien ja hyötyjen jakaminen, yhteiset toimintamallit ja prosessit sekä yhteiset tavoitteet. Lisäksi suhdetta voidaan analysoida esimerkiksi sitoutumisen, luottamuksen ja riippuvuuden näkökulmista. (Seppälä 2001, 55–60; Vesalainen 2006, 48–56; Möller ym. 2009, 222.)



Kuvio 1. Yritysten välinen suhde koostuu monista elementeistä (Seppälä 2001, 55–60; Vesalainen 2006, 48–56; Möller ym. 2009, 222).

Keskeinen osa yhteistyösuhdetta on yritysten välinen vuorovaikutus (Vesalainen 2004, 37). Vuorovaikutuksen tarkoituksena on yhdessä jakaa tietoa, jota tarvitaan yhteisen toiminnan ja oppimisen kehittämiseksi. Hyvä kommunikaatio usein helpottaakin yhteistä päätöksentekoa, suunnittelua ja ongelmanratkaisua. Tiiviissä yritysten välisessä suhteessa kommunikointi ja informaation jakaminen on avointa, suoraa ja kummankin osapuolen taholta johdonmukaista. (Seppälä 2001, 56.) Parhaassa tapauksessa vuorovaikutus on yritysten välistä aitoa vuoropuhelua, jossa osapuolet suhtautuvat toisiinsa arvostavasti ja ovat vastaanottavaisia. Vastaavasti vuorovaikutus voi olla myös yksipuolista, määräävää ja vaativaa, jolloin toisen osapuolen dominointi yhteistyösuhhteessa on selkeää. (Vesalainen 2006, 54.) Vuorovaikutuksen avoimuudella viitataan yrityksen avoimuuteen omista mielipiteistään, näkökulmistaan ja suunnitelmistaan, mutta myös yrityksen aitoon kiinnostukseen toisen osapuolen esittämiä omaa yritystään koskevia asioita kohtaan. Aito vuorovaikutuksen avoimuus saavutetaan näiden molempien ulottuvuuksien toteutuessa. (Vesalainen 2006, 102.) Toinen tärkeä elementti hyvässä vuorovaikutuksessa on selkeys, ja osapuolien tulisi ilmaista selkeästi esimerkiksi omat tavoitteensa ja odotuksensa yhteistyötä kohtaan (Vesalainen 2006, 54–55).

Yritysten välinen vuorovaikutus voi olla virallisten sovittujen kanavien kautta tapahtuvaa yhteistyöhön liittyvää kommunikointia tai epävirallisempaa spontaanimmista ja virallisten kanavien ulkopuolella tapahtuvaa epämuodollista keskustelua. Yritysten välistä suullista vuorovaikutusta tapahtuu esimerkiksi johtoryhmien tapaamisissa, asiakastapaamisissa, henkilöstön tapaamisissa ja tapaamisissa, joissa arvioidaan osapuolien yhteistyösuhteen toimivuutta. Kirjallinen kommunikointi käsittää esimerkiksi erilaiset raportit, viestit ja muistiot. (Gopala Krishna & Ramakrishnan 2009, 5–6.) Vuorovaikutus ja kommunikointi

voi rajoittua vain yritysten välisten liiketoimien yksittäisiin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Yhteistyön syvetessä kommunikoinnista tulee säännöllisempää ja johdonmukaisempaa ja vuorovaikutus liittyy suhteessa esiintyvien ongelmien lisäksi myös yhteistyösuhteen tulevaisuuden näkymiin. Parhaimmillaan hyvä kommunikaatio ja vuorovaikutus tukee kokonaisuudessaan yritysten yhteistoimintaa ja luottamuksen rakentamista. (Seppälä 2001, 60.)

Yksi osa yritysten välistä suhdetta ovat yritysten väliset prosessit, järjestelmät ja rakenteet. Nämä viittaavat yhteistyön erilaisiin toimintarutiineihin, käytäntöihin ja työn yhteiseen organisointiin. (Vesalainen 2006, 48–49.) Yrityksessä ja yritysten välillä tapahtuvat prosessit voidaan jakaa esimerkiksi reaali- ja rahaprosesseihin. Reaaliprosessi kuvaa yrityksen hankinnan, myynnin ja tuotannon toimintoja ja prosessia, jossa asiakkaalle tarjottava lopullinen tuote tai palvelu tuotetaan. Rahaprosessilla kuvataan rahan liikkumista yritykseen ja yrityksestä pois eli yrityksen menoja ja tuloja. (Suomala ym. 2011, 35–36.) Toimintaperiaatteet ja rakenteet muodostetaan yhdessä, ja ne voivat liittyä esimerkiksi mahdollisten ristiriitatilanteiden ratkaisemiseen, yhteistyösuhteen avoimuuteen, suhteen jatkuvan arvioinnin välineisiin ja neuvotteluiden perusperiaatteisiin (Stähle & Laento 2000, 108). Käytännössä yritysten välisen rakenteet ja järjestelmät näkyvät toimintana, jossa yritysten edustajat ovat vuorovaikutuksessa keskenään esimerkiksi kehittämistilaisuuksissa, säännöllisissä palavereissa ja koulutuksissa (Vesalainen 2006, 48–49).

Yhteistyösuhteisiin liittyy vahvasti riskien ja saavutetun hyödyn jakaminen yritysten kesken. Tiiviissä yhteistyösuhteessa riskejä otetaan yhdessä, mutta myös saavutetut hyödyt jaetaan yhdessä. Pitkäaikaisen yhteistyösuhteen syntymiseksi tulee molempien osapuolien kokea saavansa suhteesta sellaista hyötyä, jota ne itsenäisesti toimiessaan eivät voisi saavuttaa. (Seppälä 2001, 58.) Suhteesta mahdollisesti saatu hyöty toimii yrityksille myös kannustimena toimia yhteisten riskien pienentämiseksi. Yritykset voivat tehdä keskenään sopimuksia, joissa selvennetään niiden välistä vastuun ja riskin jakamista esimerkiksi yhteisen liiketoiminnan häiriötilanteissa. Yhteisten hyötyjen ja voittojen jakaminen voi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi rahallista voittoa ja sen jakamista tai yhteistyön avulla saavutettujen kustannussäästöjen ja liiketoiminnan kehitysmahdollisuuksien jakamista. (Tse ym. 2018, 3–5.)

Yritysten välisen suhteen ollessa löyhä eivät yritykset kannata laisinkaan yhteistä riskiä ja yhteistyön onnistumista mitataan perinteisesti lähinnä esimerkiksi tuotteen tai palvelun laadun perusteella. Kehittyneemmässä yhteistyösuhteessa osapuolet toteuttavat kokonaisia yhteisiä projekteja, joiden mukana syntyy yhteisvastuullisesti kannettavia riskejä.

Voi silti olla, että yhteisiä periaatteita riskin ja hyödyn jakamisesta ei osapuolien välillä ole sovittu ja vahvistettu, jolloin kumpikin osapuoli pyrkii minimoimaan omat riskinsä ja maksimoimaan omat hyötynsä. On kuitenkin mahdollista päästä tilanteeseen, jossa yhteisen liiketoiminnan riskit ja hyödyt jaetaan tasan yhteistyökumppaneiden välillä niin, että kumpikin yritys hyötyy tai kärsii yhtä lailla. (Seppälä 2001, 60.)

Hyvä yhteistyösuhde vaatii yhteiset tavoitteet ja halun tehdä töitä niiden saavuttamiseksi. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii yrityksiltä yhteistä toimintaa: yhteistä suunnittelua ja tavoitteiden asettamista sekä yhteistä ongelmien ratkaisua. (Seppälä 2001, 57.) Yhteiset tavoitteet ja näkemykset muotoutuvat konkreettisesti osapuolien vuorovaikutuksen ja hyvän keskusteluyhteyden kautta (Vesalainen 2006, 56). Tavoitteiden ollessa selkeitä tietää kumpikin osapuoli mikä yhteistyön tarkoitus on, millaiset roolit ja velvollisuudet kummallakin osapuolella on, ja millaiset ovat yhteistyön tulevaisuuden näkymät. Yhteisten tavoitteiden rinnalla voidaan puhua myös yritysten jaetusta näkemyksestä, joka liittyy yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen kautta muotoutuvaan yhteiseen näkemykseen yhteistyön merkityksestä sekä yhteistyössä vallitsevista arvoista ja normeista. Yhteinen näkemys muotoutuu usein osapuolien jokapäiväisen yhteistoiminnan kautta eikä ainoastaan neuvottelujen tuloksena. (Valkokari 2009, 50.)

Liiketoiminnan yhteistyöverkostoilla ja kumppanuuksilla voi olla monia erilaisia tavoitteita. Tavoitteet voivat liittyä lähinnä yritysten väliseen operatiiviseen toimintaan, kuten joustavuuden ja toimitusvarmuuden lisäämiseen, kustannusten alentamiseen ja jakamiseen sekä toiminnan laadun parantamiseen. Tavoitteet voivat liittyä myös yrityksen strategian vahvistamiseen, jolloin tavoitellaan esimerkiksi markkina-aseman vahvistamista, yrityskuvan parantamista, uusien asiakkaiden hankkimista, riskin jakamista, kumppanin maineesta hyötymistä tai kokonaan uuden liiketoiminnan syntyä. Tavoitteet saattavat painottua yhteiseen oppimiseen ja kehittämiseen, jolloin tavoitteena voi olla esimerkiksi hankkia osaamista kumppaneilta, uuden osaamisen kehittäminen, uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen tai yhteisten resurssien hankinta. (Hakanen ym. 2007, 200–204.)

Jos yritysten välinen suhde ei ole tiivis, yritysten yhteinen toiminta saattaa rajoittua vain osapuolien välillä käytäviin ostamisen ja myynnin toimintoihin. Tiiviimmässä yhteistyössä molemmat osapuolet osallistuvat prosesseihin syvemmin esimerkiksi varhaisessa vaiheessa tehtävän tuotekehityksen tai yhteisten tuotantoprosessien kehittämisen kautta. Tällä suhteen tasolla myös toimintaan liittyviä ongelmia ratkotaan osin yhteisesti. Kun yritysten välinen suhde syvenee entisestään, asettavat yritykset yhdessä yhteiset

tavoitteet, luovat yhdessä strategiat ja tekevät myös yhdessä töitä niiden saavuttamiseksi. Tällöin myös kaikki liiketoimintaan liittyvät ongelmat ratkaistaan yhdessä, ja osapuolet pyrkivät ennen kaikkea pitkän aikavälin hyötyjen saavuttamiseen. (Seppälä 2001, 60.)

Etenkin pitkäaikaisissa yhteistyösuhteissa sitoutuminen on yksi tärkeimmistä yritysten välisen suhteen elementeistä. Sitoutumisella voidaan viitata osapuolien välillä vallitsevaan joko epäsuoraan tai suoraan lupaukseen yhteistyön jatkuvuudesta. Sitoutuminen merkitsee halua ylläpitää osapuolien arvokkaana kokemaa yhteistyösuhdetta ja luottoa toisen osapuolen valmiuteen tehdä töitä suhteen ja sitoutumisen ylläpitämiseksi. (Seppälä 2001, 58.) Osa yritysten välistä sitoutumista ovat myös niiden välillä tehdyt sopimukset, joissa on voitu tarkasti määritellä yhteistyöhön sitoutumisen ehdot (Dwyer 2008, 20). Kun yritykset ovat määritelleet ja tietävät yhteistyöstä saamansa hyödyt, on niiden helpompi myös sitoutua yhteiseen toimintaan (Valkokari ym. 2009, 85).

Yritykset voivat nähdä sitoutumisen ainoastaan lyhytaikaisena, jolloin sitoutumien liittyy usein vain operatiivisen tason toimintoihin. Kun yhteistyön sitoudutaan pidemmällä ajalla, alkaa sitoutumista tapahtua operatiivisen tason lisäksi muillakin toiminnan tasoilla, esimerkiksi tuotekehityksessä. Äärimmäisen sitoutuneessa yhteistyösuhteessa sitoutuneisuus näkyy myös yritysjohton halukkuutena sitoutua suhteeseen. (Seppälä 2001, 60.) Tällaisessa hyvin sitoutuneessa suhteessa olevat yritykset tekevät usein yhteistyösuhteeseen kohdistuvia investointeja (Seppälä 2001, 60), ja konkreettisesti yritysten sitoutuminen yhteistyösuhteeseen näkyy usein suhdetta ylläpitävinä investointeina (Egan 2001, 94).

Yksi keskeisistä yritysten välisen suhteen elementeistä on luottamus. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat kokonaisuudessaan monet yritysten välisen suhteen elementit ja niiden syvyyden taso. Esimerkiksi tavoitteiden yhdensuuntaisuuden, vuorovaikutuksen avoimuuden sekä suhteessa vallitsevien mallien ja käytäntöjen taso vaikuttaa osaltaan siihen, millainen luottamus yritysten välille syntyy. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 292.) Toisiinsa luottavat yritykset uskovat ja luottavat siihen, että toinen osapuoli toimii suhdetta edistävällä tavalla eikä tee toista osapuolta yllättäviä toimia, jotka mahdollisesti johtaisivat suhteen kannalta negatiiviseen lopputulokseen. Osa luottamusta on myös osapuolien kiinnostus ja motivaatio etsiä yhteistä hyötyä tuottavia ratkaisuja. (Seppälä 2001, 55.) Yhteistyösuhteessa toisen osapuolen käyttäytyminen ei ole yrityksen omassa kontrollissa, ja luottamus voidaan nähdä halukkuutena asettua alttiiksi tälle riskille (Vesalainen 2006, 53). Luottamus voi esimerkiksi vähentää yritysten välisiä konflikteja,

edistää yhteistä tehokasta toimintaa kriisitilanteissa ja pienentää yhteisen toiminnan kustannuksia (Egan 2001, 91).

Yhteistyösuhteessa luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat yrityksen kokemukset esimerkiksi toisen osapuolen saavutettavuudesta, ammattitaidosta ja kyvystä kehittyä sekä kokemus osapuolien välisen suhteen vastavuoroisuudesta (Vesalainen 2006, 53). Yhteistyösuhteessa ilmenevä luottamus voi olla esimerkiksi tunnepohjaista, kokemusperäistä tai strategista. Tunnepohjaisesta luottamuksesta on kyse silloin, kun luottamuksen kohteet liittyvät esimerkiksi toisen osapuolen päämäärien ja tavoitteiden rehellisyyteen, lojaaliuuteen sekä luottamukseen suhteen vastavuoroisuudesta. Kokemusperäinen luottamus perustuu yrityksen kokemuksiin esimerkiksi toisen osapuolen toimitusvarmuudesta, laaduntuottokyvystä ja ammattitaidosta. Kun luottamus perustuu näkemyksiin toisen osapuolen muutos- ja kehittämiskyvystä ja -haluista, puhutaan strategisesta luottamuksesta. (Vesalainen 2006, 105–106.)

Luottamuksen kokemukset yritysten välisessä suhteessa voivat erota toisistaan osapuolien välillä, vaikka kumpikin osapuoli itse ymmärtäisi luottamuksen kokemuksen olevan molemmin puolin samalla tasolla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 292). Luottamusta rakennetaan vähitellen, ja yritykset voivat aluksi olla tilanteessa, jossa luottamus rajoittuu vain jokapäiväiseen toimintaan ja sen sujuvuuteen. Luottamuksen kasvaessa yritykset siirtyvät yhä enemmän järjestämään toimintoja yhteistoiminnallisesti ja luottavat siihen, että toinen osapuoli ei yritä ainoastaan itse hyötyä vireillä olevasta yhteistyöstä. Lopulta luottamus voi olla sellaisella tasolla, että yritykset ovat valmiita ja halukkaita jatkamaan yhteistyötä kokonaan uusien yhteisten toimintojen muodossa. (Seppälä 2001, 60.)

Luottamus ilmenee usein osapuolien välisenä yhteenkuuluvuuden tunteena ja riippuvuutena toisistaan (Toivola 2006, 63). Riippuvuus kuvaa sitä, kuinka riippuvaisia yritykset toiminnassaan ovat toisen osapuolen osaamisesta, tuotteista ja palveluista (Möller ym. 2009, 222). Kun yritykset ovat toisistaan riippuvaisia, tarvitsevat osapuolet toisiaan halutun hyödyn saavuttamiseksi ja molemmat myös tiedostavat ja tunnustavat tämän keskinäisen riippuvuuden (Stähle & Laento 2000, 68). Olennaista on myös se, kuinka yksipuolista tai molemminpuolista riippuvuus on, eli millä tasolla kumpikin osapuoli ja sen yhteistyöhön tarjoamat voimavarat ovat mahdollisesti korvattavissa. Tätä kautta riippuvuus määrittää pitkälti myös vallan jakautumisen yritysten välisessä suhteessa. (Möller ym. 2009, 222.) Vaikka yhteistyön osapuolien osuudet ja roolit yhteistyössä olisivat erilaisella tasolla, kantavat osapuolet silti yhtä lailla vastuuta ja odottavat itse hyötyvänsä suhteesta (Stähle & Laento 2000, 68).

2.2 Yhteistyön erilaiset muodot ja tasot

Yritysten väliset suhteet ja niistä koostuvat verkostot voidaan jakaa esimerkiksi kahden- ja monenvälisten suhteiden kautta tapahtuviin yhteistöihin. Kahdenvälisten suhteiden kautta tapahtuvassa verkostoitumisessa yritys näkee itsensä verkoston keskiössä ja yrityksen ympärille ikään kuin leviävät sen erilaiset yhteistyösuhteet. Kahdenvälisissä suhteissa yrityksen verkostossa mukana olevilla yhteistyökumppaneilla ei välttämättä ole minkäänlaisia suhteita keskenään, ja ne eivät näe verkostoa samalla tavalla kuin itse sen keskiössä oleva yritys. Monenkeskisessä yhteistyöverkostossa näillä yrityksen eri yhteistyökumppaneille on tietoisuus toisistaan ja verkostolla sekä sen jäsenillä on yhteinen toiminnan päämäärä. (Vesalainen 2004, 10–11.)

Yritysten välinen suhde voi olla yksinkertainen kertaluontoinen vaihdantasuhde, tiivis kumppanuussuhde tai jotakin tältä väliltä (Toivola 2006, 63). Yrityksellä voi olla esimerkiksi vakiintunut toimittaja, jonka kanssa on tehty useita toimitussopimuksia, mutta yritykset eivät kuitenkaan ole sitoutuneet toisiinsa tai tulevaisuuden yhteistyöhön. Kun yhteistyöstä on sovittu pidemmäksi aikaa tulevaisuuteen suuntautuvasti, puhutaan jo pitkäaikaisesta yhteistyösuhteesta. Vaikka yhteistyösuhde olisi pitkäaikainen, voi olla, että yritykset pyrkivät välttämään riippuvuutta toisistaan, eivätkä esimerkiksi jaa toiminnan resursseja keskenään tai kommunikoi ja välitä tietoa toisilleen aktiivisesti. (Seppälä 2001, 46–47.) Tällaisissa suhteissa yritysten välillä ei välttämättä ilmene selkeitä toimintamalleja tai rakenteita ja yritykset saattavat kohdata toisensa vain silloin, kun sopimuskausi on päättymässä ja mahdollisen uuden sopimuksen tekeminen on ajankohtaista. Yritysten välinen suhde voi olla myös merkittävällä tavalla tulevaisuuteen suuntautuva, ja tärkeä osa suhdetta on yhteinen kehitystoiminta. Tällöin yritysten välille syntyy selkeämpiä toimintamalleja ja rakenteita sekä yritysten toiminnoissa tapahtuu integroitumista. (Vesalainen 2004, 34–35.)

Varsinaisessa yritysten välisessä kumppanuudessa molemmat osapuolet ovat sitoutuneita suhteeseen, ja kumppaneilla on selkeä yhteinen tavoite saavuttaa yhteistyön avulla yhteistä hyötyä. Osapuolet ovat pitkäaikaisesti sitoutuneita ja jakavat riskit ja voitot keskenään. Kumppanuussuhteessa jaetaan tietoa ja osapuolet tapaavat toisiaan myös kasvotusten. (Seppälä 2001, 48–49.) Yritykset kokevat suhteessa voimakasta yhteisöllisyyttä, ja osapuolien tavoitteet ja arvot ovat suhteessa yhdensuuntaiset. Suhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus, eivätkä osapuolet ajattele vain omaa hyötyään. (Vesalainen 2004, 35.) Kumppanuussuhteen voidaan myös määritellä olevan tiivis kahden

yrittäjien välinen organisoitumismuoto, jossa mahdolliset kumppanin vaihtokustannukset ovat suuret (Valkokari ym. 2009, 170). Tällaisessa tiiviissä suhteessa tuotetut tuotteet tai palvelut ovat usein lähes ainutlaatuisia ja asiakkaita varten räätälöityjä. Molemmat osapuolet osallistuvat myös tuotekehitykseen ja etsivät aktiivisesti ratkaisuja liiketoiminnassa ilmeneviin ongelmiin. (Seppälä 2001, 48–49.) Kumppanuuteen liittyy siis sekä organisationaalisten että liiketoiminnallisten sidosten ja suhteiden tiivistymistä. Yritysten välinen suhde kehittyy kohti kumppanuutta tyypillisesti esimerkiksi silloin, kun suhteeseen liittyy yritysten toiminnan kannalta välttämätöntä ja jopa erityislaatuista osaamista, tuotekehitystä toteutetaan vahvasti yhteistyössä ja yhteiset toimintarutiinit eivät ole standardoituja. (Vesalainen 2004, 37–39.)

Eritasoisissa yhteistyösuhteissa eri toiminnot kuten toimittajan valinta, tilaus- ja toimitusrutiinit, laadun kehittäminen ja tuotekehitys poikkeavat toisistaan (Taulukko 1). Yritysten tehdessä alihankintamallista yhteistyötä toimittajan valinnalle tärkein kriteeri on usein kokonaiskustannukset. Yhteistyön syvetessä kohti kumppanuutta nousee toimituksen nopeus kriteereissä keskeiseksi kustannusten ohelle. Kun osapuolien yhteistyö muistuttaa enemmän strategista yhteistyötä, on toimittajaa valitessa tarkastelussa ennen kaikkea toimittajan mahdollinen kehityspotentiaali. Alihankintamuotoisessa yhteistyössä osapuolien väliset tilaukset ja toimitukset ovat suunniteltuja ja perustuvat esimerkiksi tehtyyn vuosisopimukseen. Kumppanuussuhteessa tilaukset ja toimitukset hoidetaan entistä järjestelmällisemmin, ja strategisen tason yhteistyössä tilaukset ja toimitukset on usein kokonaan automatisoitu. (Valkokari ym. 2009, 121.)

Taulukko 1. Yrityksen toiminnot eritasoisissa yhteistyösuhteissa (mukaillen Valkokari ym. 2009, 121).

Yhteistyön taso	Kumppanin valintakriteeri	Tilaus- ja toimitusrutiinit	Laadun kehittäminen	Tuotteen/ palvelun kehittäminen	Yhteistyön hallinta ja ohjaaminen
Strateginen verkosto	Kehityspotentiaali	Automatisoitu	Yhteisen toiminnan laatu	Hyödynnetään innovaatiopotentiaalia	Yhteinen visio ja strategia
Kumppanit	Nopeus	Systemaattinen	Tuotteen/ palvelun toiminnallinen laatu	Yhteinen tuotekehitys	Yhteiset tavoitteet
Alihankintayhteistyö	Kokonaiskustannukset	Suunniteltu	Tuotteen/ palvelun fyysinen laatu	Yhteinen tuotesuunnittelu	Yhteiset pelisäännöt ja sopimukset

Laadun tarkastelu ja laadun kehittäminen pohjautuu alihankintayhteistyössä lähinnä tuotteen fyysiseen laatuun, kun taas kumppanuussuhteessa tarkastellaan kokonaisvaltaisemmin tuotteen toiminnallista laatua ja sen kehittämistä. Strategisessa yhteistyösuhteessa taas laadun tarkastelun ja kehittämisen alaisena on koko yhteistyökumppaneiden yhteinen toiminta, ei vain tuote tai palvelu. Tuotekehityksen osalta alihankintayhteistyössä voidaan sanoa tapahtuvan lähinnä osapuolien yhteistä tuotesuunnittelua. Varsinaista yhteistä tuotekehitystä osapuolien välillä ilmenee yritysten ollessa jo tiiviimmässä kumppanuussuhteessa. Strategisessa yhteistyössä toteutetaan myös luonnollisesti yhteistä tuotekehitystä ja yhteistyön tarjoamaa innovaatiopotentiaalia pyritään hyödyntämään mahdollisimman paljon. Myös yhteistyön kokonaisvaltaisessa hallinnassa on eroja yhteistyön tiivyydestä ja tasosta riippuen. Alihankintayhteistyössä suhdetta hallitaan yhteisten pelisääntöjen ja tehtyjen vuosisopimuksien pohjalta. Kumppanuussuhteessa hallinta perustuu osapuolien yhteisiin tavoitteisiin, ja strategisessa yhteistyössä yhteisten tavoitteiden lisäksi yhteisen visioon sekä strategiaan. (Valkokari ym. 2009, 121.)

Yritysten välinen yhteistyö voi olla tasolla, jolla yritysten ylin johto tapaa toisiaan säännöllisesti yhteiseen strategiaan liittyen. Tällöin yhdessä käsitellään yhteistyön kehittämistä ja yhteistyösuhteen asemoitumista ympäröivässä kilpailukentässä. Voi olla, että yhteistyö tapahtuu pääosin yritysten laadusta ja tuotekehityksestä vastaavien henkilöiden välillä, jolloin yhteistyön avulla tähdätään muun muassa laadun kehittämiseen ja lyhyen tähtäimen ongelmanratkaisuun. Yhteistyötä voidaan tehdä myös yritysten

hankintatoimesta, tuotannosta ja kehittämisestä vastaavien henkilöiden kesken, jolloin keskeisessä osassa on esimerkiksi tuotantomenetelmien ja hankintatoimen kehittäminen. Yhteistyötä voi tapahtua henkilöstön kehittämisestä vastaavien henkilöiden ja itse henkilöstön välillä. Tämän tason yhteistyöllä tähdätään esimerkiksi yritysten yhteisen osaamisen kehittämiseen ja käytännön ongelmien ratkaisuun. (Vesalainen 2006, 96–97.)

Yritysten välinen yhteistyö voi siis tapahtua monella tavalla ja monella eri tasolla suhteen osapuolista ja heidän tarpeistaan riippuen (Lipasti 2007, 223). Mitä useammalla tasolla tai useammassa toiminnossa yhteistyötä toteutetaan, sitä tiiviimpää yhteistyö on (Vesalainen 2006, 97). Yhteistyösuhteiden tiiviys ja syvyys riippuu usein siitä, kuinka merkittävässä osassa toinen osapuoli on yrityksen asiakkailleen tuottaman lopullisen arvon ja hyödyn kannalta (Lipasti 2007, 223). Yhteistyötä ei synny elleivät molemmat osapuolet koe itse saavansa hyötyä suhteesta jossakin muodossa tai jollakin aikajänteellä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 294).

2.3 Yhteistyösuhteen kehittyminen

Yhteistyösuhteen kehittämisen lähtökohtana on suhteen nykyisten toimintamallien kyseenalaistaminen ja mahdollisesti kokonaan uusien ratkaisujen luominen. Yhteistyön kehittämisessä on kyse suhteessa suoritettavista toimenpiteistä, joilla yritysten väliseen suhteeseen liittyviä elementtejä kehitetään tavoitteiden saavuttamiseksi. Olennaista on ensin tunnistaa, mistä elementeistä ja toiminnoista yritysten välinen yhteistyö ja prosessi koostuu. (Vesalainen 2004, 152–156.)

Yritysten välisen suhteen kehittymistä voidaan kuvata yhteistyösuhteen eri tasoilla tai vaiheilla, joista on esitetty kirjallisuudessa erilaisia näkemyksiä. Yhteistyösuhteen alkua voidaan puhua tutkimusvaiheesta (the exploratory stage), jossa osapuolet ovat vakavasti sitoutuneet neuvotteluihin yhteisistä liiketoimista ja vaihtavat informaatiota avoimesti ilmaistakseen mitä yhteistyöltä odottavat. Osapuolilla on kuitenkin vielä vähän kokemusta toisistaan, joten odotukset suhdetta kohtaan eivät välttämättä ole selkeät. Vaikka yhteistyön tulevaisuuden hyödyt ovat tässä vaiheessa epävarmoja, pyrkivät osapuolet vakuuttamaan toisensa aidosta kiinnostuksestaan yhteistyötä kohtaan. (Ford ym. 1998, 34–35.) Suhteen alkuvaihetta voidaan kutsua myös kokeilu- ja neuvotteluvaiheeksi, jossa yritysten yhteisiä toimintatapoja ryhdytään rakentamaan yhteisten kokemusten kautta ja vähitellen toimintatavat muotoutuvat selkeämmiksi. Vaiheen aikana

myös suhteen säännöt alkavat muotoutua ja yhteistyökumppanin luotettavuutta testataan ja luottamusta pyritään rakentamaan. (Toivola 2006, 58.) Suhteen alussa voidaan vaihtoehtoisesti puhua myös alustusvaiheesta (introduction), jonka aikana otetaan selvää toisen osapuolen kyvyistä ja sopivuudesta oman liiketoiminnan yhteistyökumppaniksi. Tässä suhteen vaiheessa osapuolien välinen luottamus perustuu toistaiseksi vain rationaaliseen arviointiin. (Egan 2001, 177.)

Suhteen kehittyessä siirrytään tutkimusvaiheesta kehitysvaiheeseen (the developing stage). Kehitysvaiheessa yritysten yhteinen liiketoiminta kasvaa ja yritykset esimerkiksi kehittävät uusia tuotteita yhdessä. Vaiheelle on tyypillistä yhteinen oppiminen, sitoutumisen lisääntyminen ja mukautuminen toisen osapuolen toimintaa. Mukautumisella osoitetaan luotettavuutta ja valmiutta vastata toisen osapuolen tarpeisiin. Tässä vaiheessa myös vuorovaikutus on keskeisessä osassa, ja sen avulla vähennetään mahdollista epävarmuutta toisen osapuolen kykyjä ja tavoitteita kohtaan. (Ford ym. 1998, 35–36.) Toisen näkemyksen mukaan suhteen kokeilu- ja neuvotteluvaiheesta siirrytään sitoutumisvaiheeseen, jolloin yhteistyö edellä kuvatun kehitysvaiheen mukaisesti voi olla esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä. Sitoutumisvaiheessa yritysten välinen avoimuus lisääntyy ja luottamus nousee yhtä tärkeämmäksi elementiksi suhteessa. Yritykset sitoutuvat pitkäaikaiseen yhteistyöhön sekä virallisilla sopimuksilla että henkiselä tasolla. (Toivola 2006, 58–59.) Kolmannen näkemyksen mukaan yritysten välinen suhde kehittyy alustusvaiheesta kokeellisen vaiheeseen (experimentation), jonka aikana ensimmäiset yhteiset tehtävät yhteistyössä syntyvät ja yhteistyön tehokkuutta testataan. Tässä vaiheessa yritysten välinen luottamus perustuu sen hetkiseen näkemukseen ja kokemukseen toisesta osapuolesta. (Egan 2001, 177.)

Kehitysvaiheesta yritysten välinen suhde etenee niin sanotulle vakaalle tasolle (the stable stage). Tässä vaiheessa suhteen toimintatavat sekä tunne sitoutumisesta ja luottamuksesta ovat vakiintuneet ja suhteessa on saavutettu tasapainoinen tilanne. Suhteen edetessä vakaalle tasolle on edelleen tärkeää kyseenalaistaa ja kehittää yhteistä toimintaa ja toimintamalleja, sillä yrityksiin kohdistuvat vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. (Ford ym. 1998, 37.) Toisen näkemyksen mukaisesti niin kutsutusta sitoutumisvaiheesta siirrytään kumppanuusvaiheeseen, jossa yritysten välinen vuorovaikutus on yhä tiiviimpää ja yritykset myös integroituvat toisiinsa yhä tiiviimmin. Yhteistyöstä tulee organisaatioiden välistä, eikä suhde ole riippuvainen enää vain tiettyjen yksilöiden sen eteen tekemästä yhteistyöstä. Kumppanuusvaiheessa yhteistyö on keskeinen osa yritysten liiketoimintaa ja yritykset ovat sitoutuneita yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin sekä näkevät

menestyvänsä yhdessä myös tulevaisuudessa. Tässä vaiheessa kommunikointi ja tiedon jakaminen on avointa ja myös ongelmia ratkaistaan yhdessä. (Toivola 2006, 60–61.) Kolmanteen näkemykseen kuuluvan kokeellisen vaiheen jälkeen yritysten suhde siirtyy tunnistamisvaiheeseen (identification). Tällöin yhteistyöstä tulee yhtä tiiviimpää ja kunnianhimoisempaa ja yritysten väliset rajat alkavat vähitellen hajota. (Egan 2001, 177.)

Yritysten välinen suhde voi lopulta yhteistyön arvioinnin kautta päätyä yhteistyösuhteen jatkamiseen tai purkamiseen. Yhteistyösuhde voi loppua esimerkiksi tavoitteiden ristiriitaisuuden tai yhteisten pelisääntöjen puutteen vuoksi (Valkokari ym. 2006, 18) tai tilanteessa, jossa toinen osapuoli ei enää arvosta yhteistyöstä saamaansa hyötyä riittävästi jatkaakseen suhdetta (Ford ym. 1998, 39). Arvioinnin jälkeen yhteistyösuhde voi myös jatkua ja saada kokonaan uusia muotoja (Valkokari ym. 2006, 18). Yritysten välinen suhde ei aina etene suoraviivaisesti tai tietyssä järjestyksessä vaiheesta tai tasosta toiseen. Monet suhteet käyvät esimerkiksi läpi edellä kuvatun kehittämisvaiheen ja vakaan vaiheen useita kertoja. Osa yhteistyösuhteista voi jäädä hyvin lyhytaikaisiksi, ja osan kohdalla suhteen kehittämisessä ja siinä etenemisessä epäonnistutaan, koska joko molemmat tai jompikumpi osapuolista ei enää ole kiinnostunut suhteen kehittämisestä. (Ford ym. 1998, 25–39.)

Yhteistyösuhteiden kehittäminen vaatii yrityksiltä panostusta. Yritysten panostamista yhteistyösuhteeseen voidaan määritellä esimerkiksi sen kautta, kuinka spesifiä kehittämis-toiminta on kyseessä olevan yhteistyön suhteen, kuinka suurta suhteeseen panostaminen on suhteutettuna yrityksen resursseihin ja kuinka pitkälle tulevaisuuteen panostushorisontti ulottuu. Kehittämispanostus voi tapahtua lähinnä vain toisen osapuolen taholta sen omaan lukuun tai osapuolien yhteistyönä molempien lukuun yhteisen hyödyn saavuttamiseksi. On myös mahdollista, että esimerkiksi asiakasyritys osallistuu ja panostaa toimittajan lukuun tehtävään kehitystyöhön, jolloin se myös itse usein hyötyy kehittämisestä. (Vesalainen 2006, 60–61.)

Suhteen kehittäminen vaatii kummaltakin osapuolelta sekä aineettomia että aineellisia investointeja. Investoinnit voivat olla esimerkiksi henkilöstöresurssien tarjoamista yritysten välisen suhteen kehittämiseksi tai uusien toimitilojen varaamista yhteisen liiketoiminnan käyttöön. Yritykset voivat investoida suhteeseen myös omaa osaamistaan joko suoraan tai siirtämällä osaamista toiselle osapuolelle. Monet suhteen hyväksi tehdyt investoinnit voivat olla tiedostamattomia, eikä tehtyjen investointien arvoa pystytäkään välttämättä aina pelkästään rahallisesti arvioimaan. (Ford ym. 1998, 27.)

2.4 Yrityksen rooli yhteistyösuhteessa

Jokaisella yrityksellä on yhteistyössä ja verkostoissa oma asemansa ja roolinsa. Yrityksen yhteistyöhön tarjoamien tuotteiden, palveluiden ja komponenttien merkityksellisyys loppuasiakkaille tarjottavan tuotteen tai palvelun kannalta määrittää pitkälti yrityksen aseman verkostossa ja yhteistyössä. Jos yritys pystyy tarjoamaan yhteistyöhön jotakin harvinaista, vaikeasti kopioitavaa ja yhteistyön kannalta arvokasta, on yritys usein vahvassa asemassa yhteistyösuhteessa. Yrityksen roolin yhteistyössä määrittää pitkälti se, miten se toimii yhteistyökumppaneiden kanssa ja millaisia odotuksia yhteistyön toisella tai muilla osapuolilla on yritystä kohtaan. Yrityksen rooli kuvastaa sen vallankäyttöä yhteistyösuhteissa, ja yritys voi pyrkiä toimimaan yhteistyösuhteessa dominoivasti tai vastaavasti enemmän yhteistoiminnallisesti suuntautuneesti. (Möller ym. 2009, 225–226.)

Yrityksen rooli yhteistyössä voi olla esimerkiksi kärki- tai veturiyritys, tasa-arvoinen kumppani, erikoisosaaja, perustoimija tai vahva päämies (Valkokari ym. 2006, 29–30). Kärkiyritykseksi kutsutaan verkoston tai yhteistyön ydinyritystä, jonka ympärille asettuvat yhteistyön muut osapuolet. Kärkiyritys on useimmiten yhteistyössä lähimpänä asiakkaita, ja muut osapuolet toimittavat tälle ydinyritykselle esimerkiksi osia tai järjestelmiä. Ydin- tai kärkiyrityksen ympärille muodostuvat yhteistyöverkostot ovat usein melko hierarkkisia, ja kärkiyritys ohjaa selkeästi yhteistyötä, jolloin muiden osapuolien näkemykset ja tavoitteet saattavat jäädä huomioimatta. Kärkiyritysvetoisessa yhteistyössä ydinyritys voi tehdä yhteistyötä monien toimijoiden kanssa, mutta näiden toimijoiden välille ei ole muodostunut yhteistyösuhteita. (Valkokari 2009, 46–47.) Kärkiyritykselle on tärkeää, että sen yhteistyökumppanit kykenevät jatkuvasti kehittämään toimintaansa, ja kärkiyritys on itse myös valmis panostamaan tärkeiden yhteistyökumppaneidensa toiminnan kehittämisen varmistamiseen (Valkokari ym. 2009, 89). Kärkiyritysroolin ottavaa yritystä voidaan kutsua myös yhteistyön veturiksi. Veturilla on merkittävä asema sen omassa toimintaympäristössä ja usein laajat asiakkaista ja toimittajista koostuvat yhteistyöverkostot. (Valkokari ym. 2006, 30.)

Yhteistyön ohjaajan roolin sijaan yritys voi ottaa yhteistyössä myös tasa-arvoisen kumppanin roolin. Tasa-arvoisten kumppanien muodostama yhteistyöverkosto on avoin, eli valtasuhteet ovat verkostossa avoimempia ja yhteistyösuhteen kaikki osapuolet voivat vuoroin toimia yhteistyön ydinyrityksenä. Tasa-arvoisen kumppanin roolissa toimiva yritys on vahvassa yhteydessä muihin yhteistyön toimijoihin, jolloin muutokset esimerkiksi muiden toimijoiden välisissä suhteissa vaikuttavat myös itse yritykseen. (Valkokari 2009,

47.) Tasa-arvoisen kumppanin tavoin yritys voi ottaa roolin, jossa se pyrkii edistämään yhteistyöverkostoon kuuluvien yritysten monenkeskistä yhteistyötä ja vastavuoroisuutta. Tällaisella yhteistyöllä tavoitellaan kaikkien osapuolien toiminnan kehittämistä ja entistä laajempien liiketoimintakokonaisuuksien muodostumista. (Valkokari ym. 2009, 86–91.)

Erikoisosaajan roolin ottavat usein innovatiiviset yritykset, jotka toimivat tiiviissä yhteistyössä asiakkaidensa kanssa esimerkiksi tuotekehityksen osalta. Tällaisilla yrityksillä on yhteistyökumppaneina usein muutamia avaintoimittajia, ja toimintaa kehitetään kahdenkeskisesti yhteistyökumppaneiden kanssa. Yritys saattaa toimia yhteistyöverkostossaan myös hyvin itsenäisesti, jolloin puhutaan perustoimijasta. Perustoimijan roolin ottava yritys pyrkii usein toimimaan liiketoimintaympäristönsä muista toimijoista riippumattomasti, ja yrityksellä on usein vain muutama avainyhteistyökumppani. Tässä roolissa toimivalla yrityksellä toiminnan kehittäminen tapahtuu lähinnä ainoastaan yrityksen sisäisesti. Vahvan päämiehen roolissa toimivalla yrityksellä on usein laaja yhteistyökumppaneiden verkosto, joilta se hankkii lähinnä yksittäisiä komponentteja, ja yhteistyökumppaneiden valinta perustuu pitkälti kilpailuttamiseen. Vahvalla päämiehellä ja sen yhteistyökumppaneilla yhteinen toiminnan kehittäminen on usein vähäistä. (Valkokari ym. 2006, 30.)

Osa yritysten välistä yhteistyösuhdetta on yhteistyön tavoitteiden määrittely ja konkreettisten suunnitelmien laatiminen. Voi olla, että kärkiyrityksen roolissa toimiva yritys laatii tavoitteet ja suunnitelmat ja muut osapuolet toteuttavat niitä olivatpa niistä täysin samaa mieltä tai eivät. Tavoitteet ja suunnitelmat voidaan toisaalta myös laatia kokonaan osapuolien välisessä yhteistyössä yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Näiden ääripäiden välille jää erilaisia rooleja, joissa yritys voi pyrkiä toimimaan yhteistyön tavoitteita ja suunnitelmia määriteltäessä. Yritys voi pyrkiä ikään kuin myymään itse luomansa strategian muille osapuolille ja houkuttelemaan heidät mukaan toteuttamaan sitä. Vaihtoehtoisesti yritys voi ottaa muilta osapuolilta vastaan palautetta itse luomistaan tavoitteista ja suunnitelmista ja testata erilaisia vaihtoehtoja ennen suunnitelmien toteuttamista. Yritys voi myös laatia karkean version tavoitteista ja suunnitelmista, jonka jälkeen se ottaa muut osapuolet mukaan niiden kehittämiseen ja kuuntelee heidän ehdotuksiaan ja mielipiteitään. (Hakanen ym. 2007, 269–271.)

Roolien määrittely yhteistyösuhteessa perustuu pitkälti siihen, mitä osapuolet voivat toisilleen tarjota ja mitä ne yhteistyösuhteelta haluavat. Roolien muotoutumiseen vaikuttavat osapuolien yhteiset tavoitteet, resurssit ja kummankin omat intressit. Kun yritykset tietävät oman roolinsa, muotoutuu kaikille osapuolille yhteistyössä omat tehtävänsä ja selkeät osuudet yhteistyökokonaisuudesta. (Stähle & Laento 2000, 67.)

2.5 Liiketoiminnan ekosysteemit

Ekosysteemi on alun perin luonnontieteen termi, jolla tarkoitetaan luonnoltaan yhtenäisellä alueella elävien eliöiden ja muiden tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta, jossa eri tekijät ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja ajan myötä myös kehittyvät yhdessä (Ritala ym. 2013, 248). Liiketoiminnan ekosysteemissä yritykset toimivat vastaavalla tavalla yhdessä ja luovat verkoston, jossa kaikilla yrityksillä on oma roolinsa. Tällaiset ekosysteemit eivät ole sama asia kuin perinteiset liiketoiminnan toimitusketjut, jossa suhteet usein ovat kahden yrityksen välisiä. Ekosysteemissä kyse on monien eri toimijoiden välisistä suhteista, ja jokainen näistä toimijoista antaa verkostolle oman tukensa taatakseen ekosysteemin ylläpidon, kasvun ja kehityksen. (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 23–24.)

Ekosysteemissä kukin sen jäsen pystyy hyödyntämään omaa erikoisosaamistaan koko verkoston hyväksi (Saarelainen 2013, 25). Yritykset toimivat yhteistyössä ja kilpailukykyisesti luodakseen ja tuottaakseen uudenlaisia tuotteita, palveluita ja tyydyttääkseen asiakkaiden tarpeet entistä paremmin (Moore 1993). Yhteistyö hyödyttääkin usein myös asiakkaita, sillä yhteistyö voi vaikuttaa esimerkiksi kuluttajahintoja laskevasti tai mahdollistaa kokonaan uudenlaisten ominaisuuksien tarjoamisen (Iansiti & Levien, 2004). Verkostossa toimivat yritykset eivät välttämättä harjoita liiketoimintaa samalla toimialalla, ja usein osa liiketoiminnan ekosysteemiä ulottuu myös yrityksen oman toimialan rajojen yli (Moore 1993). Ekosysteemit ovat osa nykyajan yritysten toimintaympäristöä, jossa yritykset yhä etenevissä määrin tekevät yhteistyötä muiden kanssa saavuttaakseen yhteiset ja omat tavoitteensa (Ritala ym. 2013, 248).

Konkreettisesti liiketoiminnan ekosysteemi koostuu monista eri toimijoista. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta ekosysteemin kuuluu yritys itse, minkä lisäksi muun muassa tarvaran tai muiden resurssien toimittajat, ulkoistuksia hoitavat tahot, yrityksen omia tuotteita täydentäviä tuotteita myyvät yritykset, asiakkaat, kilpailijat ja erilaiset julkiset tahot ovat osa ekosysteemin kokonaisuutta. Kilpailijat ja asiakkaat sekä heidän toimensa ja palautteensa vaikuttavat osaltaan verkostossa tuotteiden ja prosessien kehittämiseen. Ekosysteemin kokonaisuuteen voidaan myös laskea kuuluvuksi esimerkiksi media ja eri viranomaistahot. Näillä tahoilla on mahdollisesti muita tekijöitä epäsuorempi, mutta silti ajoittain voimakas vaikutus yritysten liiketoimintaan. (Iansiti & Levien 2004.)

Liiketoiminnan ekosysteemissä yritykset ovat riippuvaisia toistensa selviytymisestä ja menestyksestä, ja ekosysteemin toiminta on sen kaikista jäsenistä riippuvaista (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 23). Verkostossa mukana olevat yritykset eivät voi ajaa vain omaa etuaan vaan toimivat yhdessä koko ekosysteemin hyvinvoinnin puolesta. Kuten myös luonnon ekosysteemissä, liiketoiminnan ekosysteemissä sen jäsenet yhtä lailla jakavat yhteisesti vastuun verkoston kohtalosta riippumatta yksittäisten jäsenten vahvuudesta verkostossa. (Iansiti & Levien 2004.) Jos yksi toimija jättää verkoston, laskee koko verkoston arvo muiden sen toimijoiden ja asiakkaiden näkökulmasta. Kun uusi toimija tulee mukaan verkostoon, vastaavasti sen arvo nousee muiden silmissä. (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 23.) Ekosysteemissä kaikkien, etenkin sen kriittisten osien tulisi toimia hyvin, sillä yhdenkin verkoston osan heikko toiminta vaikuttaa koko ekosysteemiin ja sen toimintaan. Vaikka ekosysteemissä ajetaan yritysten yhteistä etua, eivät yritykset toimi osana ekosysteemiä epäitsekäistä syistä vaan siksi, että toimiminen osana tällaista verkostoa voi olla toimiva liiketoiminnan strategia. (Iansiti & Levien 2004.)

Hyvinvoiva ja toimiva liiketoiminnan ekosysteemi rakentuu monista tekijöistä. Aivan kuten luonnon ekosysteemeille myös liiketoiminnan vastaaville verkostoille menestymisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat tuottavuus, sitkeys ja kyky luoda itselleen jatkuvasti uusia markkinoita. Luonnollisesti tuottavuus on ekosysteemille tärkeä mittari, ja verkostossa toimivien yritysten tulee yhteistyössä pystyä tuottamaan uusia innovaatioita, mutta myös hallitsemaan kustannuksia entistä tehokkaammin. Toimivan ekosysteemin tulee olla myös sitkeä, jolloin se selviää odottamattomista ympäristössään tapahtuvista muutoksista. Ekosysteemi on monitahoinen tiivis verkosto, ja sen jäsenet yhdessä toimivat ikään kuin puskureina ulkoa päin tulevia odottamattomia ilmiöitä ja tapahtumia vastaan. Hyvinvoiva ekosysteemi kykenee myös luomaan itselleen markkinat ja löytämään potentiaaliset asiakkaat. Verkoston tulisi pystyä jatkuvasti kasvattamaan monimuotoisuuttaan ja uusiutumaan luomalla uusia arvoa tuottavia toimintoja ja löytämällä uusia potentiaalisia asiakkaita. Yritykset, jotka kykenevät jatkuvasti ja monipuolisesti hyödyntämään esimerkiksi uusia orastavia teknologioita uusien tuotteiden ja liiketoimien luomiseksi, luultavasti myös pystyvät siihen uusiutumiseen ja uuden luomiseen, jota markkinoilla pysyminen vaatii. (Iansiti & Levien 2004.)

2.6 Liiketoiminnan ekosysteemin rakentuminen

Tutkija James F. Mooren mukaan liiketoiminnan ekosysteemin synnyssä ja kehityksessä voidaan tunnistaa neljä eri vaihetta: syntymä, laajentuminen, johtajuus ja uudistuminen (Kuvio 2). Vaiheet eivät välttämättä esittäydy aina selkeinä, ja ne voivat osittain sulautua toisiinsa. (Moore 1993.)



Kuvio 2. Ekosysteemin kehittymisen vaiheet (mukaillen Moore 1993).

Ensimmäisessä vaiheessa, ekosysteemin syntymässä (birth), keskitytään yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa määrittelemään mitä asiakkaat haluavat. Yhdessä määritellään millainen arvolupaus asiakkaille annetaan eli hahmotellaan mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Yrityksen tulee yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa luoda selkeä näkemys siitä, mistä markkinoilla ollaan valmiita maksamaan ja mikä on asiakkaita tyydyttävä ratkaisu. (Moore 1993; Dedehayir & Seppänen 2015, 147.)

Toinen vaihe ekosysteemin synnyssä ja kehityksessä on laajentuminen (expansion), jolloin ekosysteemi pyrkii laajentumaan vallatakseen uusia markkina-alueita. Tässä

vaiheessa kehittyvä ekosysteemi saattaa joutua kilpailemaan markkinaosuuksista muiden toimijoiden ja vastaavien verkostojen kanssa. Syntyvään ekosysteemin pyritään myös houkuttelemaan mukaan entistä enemmän uusia toimijoita, kuten uusia toimittajia ja asiakkaita. Jotta ekosysteemi voi laajentua, tulee sillä olla asiakkaiden arvossaan pitämä liiketoiminnan konsepti, jonka laajentaminen on mahdollista suurempien markkinoiden valtaamiseksi. Toisessa vaiheessa markkinoilla olevaa kysyntää pyritään vielä kasvattamaan, mutta kysyntä ei saa kasvaa niin suureksi ettei siihen pystytä todellisuudessa vastaamaan. (Moore 1993; Dedehayir & Seppänen 2015, 147.)

Kolmas ekosysteemin synnyn ja kehityksen vaihe liittyy johtajuuteen ja vakaan ekosysteemin rakentumiseen (leadership). Tässä vaiheessa ekosysteemin keskeisimpien yritysten johtajuus vakiintuu. Myös ekosysteemin prosessit alkavat vakiintua, ja verkoston jäsenten luottamus verkostoa ja sen tulevaisuutta kohtaan nousee. Tässä vaiheessa verkoston peruspilarit alkavat olla kunnossa ja verkostosta syntyy todellinen ekosysteemi, jossa sen jäsenille on yhteinen näkemys verkoston toiminnasta ja tulevaisuudesta. Viimeisessä vaiheessa (self-renewal) ekosysteemi joutuu kohtaamaan sitä uhkaavia tekijöitä, kuten muut sen kaltaiset ekosysteemit ja näiden verkostojen innovaatiot tai muutokset esimerkiksi lainsäädännössä. Kun ekosysteemi kohtaa nämä haasteet, se voi joko pyrkiä uudistamaan ja kehittämään toimintaansa ja sitä kautta voittamaan haasteet tai vaihtoehtoisesti haasteet ovat ylitsepääsemättömiä ja koituvat ekosysteemin kohtaloksi. (Moore 1993; Dedehayir & Seppänen 2015, 147.)

Rakennettua ekosysteemiä tulee jatkuvasti ylläpitää, kehittää ja hallita. Ekosysteemin hallinnalla pyritään turvaamaan toiminnan jatkuvuus ja pitkäaikainen kilpailukyky. Konkreettisesti ekosysteemin hallintaan liittyvät esimerkiksi yritysten väliset sopimukset ja toimintatavat sekä yhteiset foorumit. Ekosysteemin hallinnassa keskeisessä osassa ovat myös yritysten välinen luottamus, avoin kommunikaatio ja selkeä yhteinen visio. Verkoston menestymisen kannalta luottamus on yksi kriittisimmistä tekijöistä, ja siitä hyödytään etenkin yhteisiä ongelmia ratkaistaessa. Luottamusta ei voida väkisin rakentaa, vaan se syntyy ajan saatossa johdonmukaisen toiminnan tuloksena. Kun luottamukseen yhdistetään avoin vuorovaikutus ja yhteinen visio, kyetään ylläpitämään vakaata ekosysteemiä. (Ritala ym. 2013, 9–10.)

2.7 Yrityksen rooli liiketoiminnan ekosysteemissä

Kun yritykset katsovat yhä enemmän omien rajojensa ulkopuolelle ja niiden liiketoiminnan strategiat laajenevat ja muodostuvat entistä kokonaisvaltaisemmiksi, siirtyy yritys pelkistä omien resurssiensa ja voimavarojensa käyttämisestä myös muiden yritysten tarjoamien resurssien hyödyntämiseen (Barnett 2006, 88–89). Liiketoiminnan ekosysteemissä onkin pohjimmiltaan kyse tällaisesta resurssien yhteisestä jakamisesta: ekosysteemi tuo yhteen erilaisten yritysten tiedot, taidot ja pääoman (Moore 1993). Liiketoiminnan yhteistoimintaverkot ovatkin luonteeltaan usein strategisista, ja niillä tavoitellaan asemaa, johon verkoston jäsenet eivät pelkästään omin avuin yltäisi (Valkokari ym. 2009, 64).

Osana liiketoiminnan ekosysteemiä toimivan yrityksen strategian ja roolin valinta riippuu siitä, millainen organisaatio yritys on ja millainen se tulevaisuudessa haluaa olla. Strategian ja roolin muotoutumiseen vaikuttaa luonnollisesti yrityksen toimintaympäristö, kuten toimialan yleinen vakaus ja muiden ekosysteemin toimijoiden kanssa esiintyvien suhteiden monimutkaisuus. (Iansiti & Levien 2004.) Yritys voi pyrkiä toimimaan ekosysteemin avaintekijän (keystone) roolissa, jolloin yritys on itse ekosysteemin toiminnan keskiössä ja pyrkii omilla toimillaan ohjailemaan verkoston toimintaa ja kehittämään ekosysteemiä kokonaisuudessaan. Avaintekijän toimet hyödyttävät niin koko ekosysteemiorganisaatiota sen kasvun ja menestymisen kannalta kuin myös avaintekijän omaa liiketoimintaa. (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 25.) Hallitsemalla ekosysteemin verkostossa laajalle levittäytyneitä resursseja, joista avaintekijä on myös itse riippuvainen, pystyy avaintekijä hyödyntämään ekosysteemin kykyjä ja resursseja selviytyäkseen myös liiketoimintaa uhkaavista tekijöistä tai niiden vaikutukselta. Avaintekijä jakaa yhdessä muiden ekosysteemin jäsenten kanssa ekosysteemin tuottamat resurssit ja verkoston hyvinvoinnin. (Iansiti & Levien 2004.) Avaintekijälle ei ole tärkeintä omistaa itse kaikkia resursseja, vaan keskeistä on mahdollisuus saada resursseja käyttöön ympäröivältä verkostolta aina tarvittaessa (Barnett 2006, 89–90).

Jos yrityksen liiketoiminta ja toimiala kohtaavat jatkuvaa ja usein nopeaakin muutosta, voi yritys pyrkiä toteuttamaan niin kutsuttua markkinarako-strategiaa (niche player) (Iansiti & Levien 2004). Strategiaa noudattavat yritykset kehittävät omia erikoisosaamisiaan, jotka erottavat ne muista vastaavista yrityksistä ja yrityksen kilpailijoista (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 26). Yritys hyödyntää erikoisosaamisensa luomisessa muiden ekosysteemin jäsenten tarjoamia resursseja, mikä mahdollistaa keskittymisen kapeaan

ja selkeään markkinaan. Kun yritys pystyy resurssien puolesta keskittymään selkeästi vain tiettyyn liiketoimintaan, on sen myös helpompi näiden resurssien turvin kohdata markkinoiden mahdollinen epävakaus. (Iansiti & Levien 2004.)

Yritys voi pyrkiä toimimaan myös ekosysteemin dominoijana (dominator) joko ekosysteemissä tuotetun arvon tai resurssien näkökulmasta. Etenkin yrityksen toimiessa jo hyvin kehittyneellä ja kypsällä toimialalla voi yritys suoraan pyrkiä hallitsemaan itse tarvitsemaan resursseja esimerkiksi ottamalla haltuun muiden verkoston jäsenten toimintoja tai tekemällä yrityskauppoja. (Iansiti & Levien 2004.) Toimintaympäristön ollessa suhteellisen vakaa ekosysteemin monimuotoisuudesta kumpuavat innovaatiot eivät ole yritykselle enää korkea prioriteetti (Iansiti & Levien 2004), vaan dominoija haluaa itse hyödyntää mahdollisimman suuren osan verkostossa tuotetusta arvosta (Den Hartigh & Van Asseldonk 2004, 25). Dominoija pyrkii siis hallitsemaan mahdollisimman suurta osaa ekosysteemistä ja sen sisäisistä suhteista. Dominoijasta itsessään saattaa tulla ajan myötä oma ekosysteeminsä, kun yritys on vallannut itselleen koko erillisten toimijoiden verkoston ja tuhonnut koko aiemman ekosysteemin. (Iansiti & Levien 2004.) Yritys voi myös päättää olla sitoutumatta lopullisesti mihinkään tiettyyn strategiaan tai rooliin ja pyrkiä pitämään näin itselleen auki mahdollisimman paljon eri mahdollisuuksia verkostossaan ja markkinoilla (Den Hartigh & Van Asseldonk, 2004, 26).

3 CASE X OY JA UUSI JÄRJESTELMÄTOIMITTAJA

X:n ja uuden palkanlaskentajärjestelmätoimittajan välisen suhteen kehittämisessä kohti kumppanuusekosysteemiä on luonnollista lähteä liikkeelle nykyisten vastaavien yhteistyösuhteiden tilan ja toimintamallien kartoittamisesta. Kun suhteiden nykytila on selvillä, pystytään määrittelemään mahdolliset kehityskohteet ja konkreettiset keinot suhteen kehittämiseksi. Suhteiden nykytilaan ja mahdollisiin kehittämistoimenpiteisiin perustuen voidaan kuvailla, millainen on uuden yhteistyösuhteen tavoitetilä eli X:n ja uuden järjestelmätoimittajan muodostama kumppanuusekosysteemi, ja millaisiksi yhteistyösuhteen eri osa-alueet kumppanuusekosysteemissä muotoutuvat.

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on rakentaa X:n ja uuden järjestelmätoimittajan välille kumppanuusekosysteemimäinen yhteistyön malli. Liiketoiminnan ekosysteemeillä viitataan monien eri yritysten muodostamiin yhteistyöverkostoihin, mutta X:n ja uuden yhteistyökumppanin välisellä kumppanuusekosysteemillä tarkoitetaan kahden yrityksen välistä tiivistä yhteistyösuhdetta. Suhteessa kummallakin osapuolella on sekä kumppanuussuhteille että liiketoiminnan ekosysteemeille tyypillisesti omat tehtävänsä ja roolinsa, ja osapuolet tuovat kumpikin oman erikoisosaamisensa yhteistyösuhteeseen. X:n ja uuden palkanlaskentajärjestelmätoimittajan tapauksessa X antaa yhteistyösuhteeseen alan asiantuntijuutensa sekä käytännön palkanlaskennan osaamisensa, ja uusi kumppani tarjoaa suhteeseen toimivan alustan palkanlaskennan toteuttamiselle.

3.1 Nykyinen yhteistyömalli ja yhteistyösuhteiden kehityskohteet

X:n ja nykyisten palkanlaskentajärjestelmätoimittajien välisten yhteistyösuhteiden tilanteen kartoittamisella luodaan kuva yhteistyösuhteiden toimintamalleista ja -tavoista. Nykyisistä yhteistyökumppaneista Yritys A on suuri kansainvälinen yritys, joka toimittaa X:lle palkanlaskentajärjestelmän lisäksi myös muita järjestelmäratkaisuja, ja yhteistyö on monitahoista eikä liity pelkästään palkanlaskentajärjestelmään. Toinen palkanlaskentajärjestelmää toimittava kumppani on Yritys A:ta pienempi Yritys B. Yritys A on ollut X:n yhteistyökumppani vuodesta 2001 saakka, ja Yritys B tuli mukaan toimintaan kumppaniksi vuonna 2013.

Yhteistyösuhteiden nykytilan kartoittamiseksi voidaan tarkastella nykyisten palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa rakennetuissa yhteistyösuhteissa esiintyviä eri

elementtejä, suhteessa esiintyviä rooleja, suhteen kehityksen tasoa sekä suhteessa valitsevia toimintamalleja. Nykytilanteen kartoitus tässä luvussa perustuu asiantuntijahaastatteluun sekä X:n sisäisiin materiaaleihin yhteistyösuhteista ja niiden toimintamalleista. Haastateltavana oli Henkilö A, joka on toiminut X:ssä tiiviisti yhteistyö- ja kumppanuussuhteiden parissa, ja nimenomaan palkanlaskentajärjestelmäkumppanit ovat olleet hänen vastuullaan jo monien vuosien ajan.

Aineistona on hyödynnetty myös X:n edustajan Henkilö B:n kanssa käytyjä keskusteluja sekä muun muassa yrittäjänä ja Laurea-ammattikorkeakoulun yrittäjä- ja innovaatiojohtajana toimineen palvelumuotoiluun ja yhteiskehittämiseen perehtyneen asiantuntija Krista Keräsen virtuaaliesitystä yhteiskehittämisestä ja BOOST+INNO -konseptista.

3.1.1 Kumppanuuksien johtamismalli ja hoitosuunnitelma

X on muutama vuosi sitten luonut kumppanuuksien johtamismallin, jonka mukaisesti X:n nykyiset erilaiset yhteistyökumppanuudet on kategorisoitu eri kumppanuussegmentteihin perustuen muun muassa niiden kriittisyyteen ja merkittävyyteen liiketoiminnalle. Kaikki palkanlaskentajärjestelmätoimittajat on määritelty X:n strategisiksi kumppaneiksi eli kaikista merkittävimpiin kuuluviksi yhteistyösuhteiksi. Näiden strategisten kumppaneiden osalta volyymi eli vuosiotot ja vaikuttavuus liiketoimintaan ovat suuria, ja ne ovat kriittisessä asemassa X:n liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Tällaisia suhteita pyritään kehittämään monilla eri organisaation tasoilla ja kehitys on suunnitelmallista kumppanuuden ja sen tavoitteiden kehittämistä. Ennen johtamismallin luomista toki tiedettiin mitkä ovat X:lle merkittävimpiä kumppanuussuhteita, mutta strategisia kumppanuuksia ei ollut aidosti tunnistettu samalla tavalla kuin nyt.

X:n kaikista yhteistyökumppanuuksista tehdään kumppanuuden hoitosuunnitelma, joka koostuu muun muassa kumppanin taustatiedoista ja yhteistyön statuksen eli esimerkiksi vuosiottojen määrän ja kehityksen, ostettujen palveluiden, riskianalyysin ja yhteistyön avainlukujen tarkastelusta. Hoitosuunnitelma sisältää myös kuvauksen ansaintamallista eli siitä, miten tuloja yhteistyössä hankitaan. Lisäksi osa hoitosuunnitelmasta ovat muun muassa yhteistyön potentiaalin ja tavoitteen, pitkäaikaisten suunnitelmien ja tavoitteiden kuvailu, sekä vastuullisuusraportoinnin, tietosuojavaateiden ja auditointien hahmottaminen. Strategisten kumppaneiden kohdalla osa kumppanuuden hoitoa on myös jatkuva kehitystoiminnan suunnittelu ja toteuttaminen. Kaikkien kumppaneiden ollessa erilaisia rakennetaan suhteiden toimintamallit ja kehitystoiminta aina kumppanikohtaisesti.

3.1.2 Vuorovaikutus

Palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa vuorovaikutusta tapahtuu säännöllisesti monien eri kanavien ja foorumien kautta. Esimerkiksi toisessa X:n nykyisistä järjestelmätoimittajasuhteista kokoontuu yhteistyösuhteeseen liittyen noin kerran vuodessa strateginen ohjausryhmä, johon X:n puolelta kuuluvat esimerkiksi johtoryhmäläiset. Ohjausryhmän tapaamisissa painotus on yhteistyön strategisessa tasossa sekä yhteistyön kehittämisessä, ja tapaamisissa keskustellaan yhteistyön tavoitteista ja mittareista. Neljä kertaa vuodessa järjestetään ohjausryhmätapaamisia, joihin X:n puolelta osallistuvat kumppanivastaavat ja joissa painotus on niin ikään strategisessa tasossa sekä yhteistyön kehittämisessä. Yhteistyöhön liittyvien palveluiden seuranta toteutetaan 6-12 kertaa vuodessa, ja näissä tapaamisissa painotetaan yhteistyösuhteen operatiivisen tason tekemistä. Tarkoituksena on seurata yhteistyön eri mittareita ja avainlukuja, yhteistyön statusta ja ennakoitavia muutoksia sekä mahdollisia konflikteja. Osa vuorovaikutusta on myös noin neljä kertaa vuodessa tapahtuva myynnin yhteistyö, johon X:n myyntitiimi osallistuu.

Edellä kuvatut vuorovaikutuksen kanavat ovat käytössä säännöllisesti, mutta eivät konkretisoidu osana jokapäiväistä tai -viikkoista toimintaa. Päivittäistä ja viikoittaista vuorovaikutusta ja yhteydenpitoa palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa tapahtuu esimerkiksi X:n asiakaspalvelun ja sisäisen tuen kautta, joka hoitaa muun muassa palvelupyynnöt päivittäisistä asioista kumppanille. Yhteiselle kanssakäymiselle on siis olemassa monia virallisia ja yhteistyökumppanin kanssa sovittuja kanavia, joiden kautta yhteistyösuhteeseen liittyvä kommunikointi tapahtuu. Näiden kanavien kautta tapahtuvan vuorovaikutuksen koetaan olevan avointa ja selkeää. Osapuolet ovat kiinnostuneita jakamaan omia asioitaan sekä kuulemaan toista osapuolta, ja osapuolet myös ymmärtävät toisiaan. Yhteistyösuhteet palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa ovat tiiviitä ja syviä, joten luonnollisesti kommunikointi liittyy yhteisen ongelmanratkaisun lisäksi muun muassa tulevaisuuteen suuntautuvaan yhteistyön kehittämiseen sekä yhteisten tavoitteiden suunnitteluun.

3.1.3 Ansaintamalli ja hinnoittelu

X:n ja järjestelmätoimittajan väliseen prosessiin kuuluu toimittajan osalta järjestelmän toimittaminen, ylläpito ja kehitys, joista X maksaa toimittajalle laskutussopimuksen ja

sovitun ansaintamallin mukaisesti. Palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa on sovittu tietyt sopimushinnat niin henkilötöyn kuin sovellusten käyttöoikeuden osalta. Palkanlaskentajärjestelmien toimittajat perivät X:ltä niin sanottua SaaS-maksua, jota X maksaa tietyn summan yhtä palkanlaskentajärjestelmässä pyöritettävää palkansaajaa kohti. Hinnoittelun osalta on käytössä volyymiportaat, joten mitä enemmän X:llä on palkansaajia järjestelmässä, sitä edullisempi on toimittajan hinta. Lisäksi erilaisille erikseen tilattaville töille on valmiiksi määritetty tietyt sopimushinnat.

X määrittelee itse kaikki hintansa omille asiakkailleen. Hinnoittelu pyritään toteuttamaan pääosin kustannukset huomioiden niin, että X saisi aina katetta kaupoista. Varsinaisesta palkanlaskentajärjestelmästä ei laskuteta asiakkaalta erikseen, vaan laskutus perustuu palkkalaskelman hintaan. Palkkalaskelman hinta määritellään asiakaskohtaisesti tiettyjen mallien perusteella, ja asiakkaan palkkalaskelmien määrä ratkaisee palkkalaskelmista kokonaisuudessaan veloittettavan hinnan muodostumisen. Asiakkaiden laskutus-sopimuksia on pyritty yhtenäistämään, mutta laskutussopimuksissa on eroja eri asiakkaiden välillä.

Yksi keskeinen ansaintamalliin ja laskutukseen liittyvä ongelma on juuri oikeanlaisten raamien ja yksityiskohtien määrittely jo tarjousvaiheessa. Esimerkiksi X:n myyntitiimi keskustelee asiakkaan kanssa asiakkaan tarpeista ja toiveista ja pyytää näihin asiakkaan antamiin raameihin perustuen tarjouksen järjestelmätoimittajalta. Olennaista on se, onko asiakkaan kanssa osattu määritellä tarpeet ja vaatimukset riittävällä tasolla, jolloin kaikille osapuolille olisi selkeää mitä halutaan ostaa ja mitä asiakkaalle myydään. Usein kuitenkin joudutaan käymään paljon keskustelua sekä asiakkaan että toimittajan kanssa siitä, mitä tarjous tosiasiasissa sisältää ja vastaako se todellisuudessa asiakkaan asettamia raameja. X on tilanteessa haastavassa asemassa ikään kuin välikätenä, jonka tulisi pysytellä huomioimaan kaikki mahdolliset tekijät ja molemmat tahot juuri oikeanlaisen sopimuksen aikaansaamiseksi. Jossain tapauksessa X voi välikätenä joutua jopa maksajaksi, jos tarjouksen sisällöstä on ollut paljon epäselvyyttä.

3.1.4 Tuotekehitys

Palkanlaskentajärjestelmien osalta tuotekehitysvastuu on pitkälti järjestelmätoimittajilla itsellään. X pystyy osaltaan vaikuttamaan jonkin verran esimerkiksi siihen, millaisia kehitysasioita järjestelmän osalta viedään eteenpäin. X haluaa jatkuvasti kehittää omia prosessejaan esimerkiksi palkanlaskennassa ja pyrkii viemään eteenpäin

kehitysehdotuksia, jotka auttaisivat X:n omien prosessien kehittämisessä. Tällä hetkellä X:n yhdellä palkanlaskentajärjestelmätoimittajalla on käynnissä aktiivinen järjestelmän kehitysprojekti, johon X:ää pyydettiin mukaan kertomaan oma näkemyksensä nykyaikaisesta palkanlaskentajärjestelmästä. X on viime aikoina päässyt mukaan järjestelmien kehittämiseen aiempaa tiiviimmin, ja järjestelmätoimittaja pyrkii toivon mukaan kehitysprojektin myötä tehokkaasti hyödyntämään X:n puolelta tulleita näkemyksiä ja ideoita. Yleisesti X näkee kehitys- ja muutostoinnin järjestelmätoimittajien puolelta toivottua hitaampana. Kumppanit ovat suuria yrityksiä, joissa luonnollisesti muutokset ovat hitaita esimerkiksi ison yrityksen byrokratian ja noudatettavien määrättyjen toimintamallien vuoksi. Palkanlaskentajärjestelmätoimittajilla on myös X:n ohella monia muita asiakkaita, joiden toiveita ja ehdotuksia pyritään kuuntelemaan ja toteuttamaan, joten X:n on haastavampaa saada oma äänensä kuuluviin.

3.1.5 Yhteiset tavoitteet ja riskien jakaminen

X:n ja palkanlaskentajärjestelmätoimittajien välillä on kyse pitkäaikaisesta yhteistyösuhteesta, jossa tavoitellaan osapuolille yhteistä hyötyä. Kumppanien yhteiset tavoitteet X:n kanssa liittyvät pitkälti mahdollisimman suuren rahallisen hyödyn saavuttamiseen. X:n kummatkin palkanlaskentajärjestelmäkumppanit tavoittelevat mahdollisimman suurta oman järjestelmänsä myyntiä, ja X:n pitää pyrkiä toteuttamaan molempien kumppaneiden tavoitteita mahdollisimman tasapuolisella tavalla. X:llä on palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa olevan yhteistyösuhteen osalta myös omia tavoitteitaan. Rahallisen hyödyn saavuttamisen ohella tavoitteena on tarjota yhteistyössä toimittajien kanssa asiakkaille mahdollisimman sujuvat ja hyvät järjestelmät, taata niiden jatkuva kehittäminen ja entistä ketterämmät järjestelmien käyttöönotot sekä entistä automatisoidummat järjestelmät. Nämä tavoitteet eivät kuitenkaan liity yksiselitteisesti vain palkanlaskentajärjestelmiin ja niiden toimittajien kanssa käytävään yhteistyöhön vaan myös muihin toimijoihin ja X:n moniin eri toimintoihin kokonaisvaltaisesti.

Palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa muodostetuissa yhteistyösuhteissa yhteistyön suunnitelmien ja tavoitteiden laadintaa toteutetaan sekä yhteisesti että itsenäisesti kullakin taholla. Osapuolet rakentavat alustavasti yhteistyöhön liittyviä omia suunnitelmiaan ja tavoitteitaan oman liiketoimintansa tarpeiden perusteella. Osapuolien laatimia suunnitelmia ja tavoitteita tarkastellaan yhteistyössä ja työstetään niitä niin, että kumpikin osapuoli kokee saavansa tyydyttävän ratkaisun ja yhdessä koetaan suunnitelmien ja

tavoitteiden vievän kohti haluttua lopputulosta. Yhteistyössä palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa tehdään konkreettinen kuvaus lyhyen aikavälin toimista ja tavoitteista, joiden toteuttaminen ohjaa kumppaneita kohti pitkän aikavälin tavoitteita. Yhdessä mietitään myös mahdolliset kehitystoimet ja haasteet, joihin tulee etsiä ratkaisuja.

Yhteisen hyödyn tavoittelut mukana tulevat luonnollisesti myös yhteiset liiketoiminnan riskit. X:llä on järjestelmätoimittajien kanssa riskien jakamiseen liittyviä konkreettisia sopimuksia, joissa on asetettu tietyt raamit odotetulle palvelutasolle. Palvelutasosopimukset (SLA) määrittelevät palvelun vaatimustason, jota mitataan sovitulla mittareilla, ja sovitun palvelutason alittamisesta seuraa yhdessä määritellyt sanktiot. X:llä on eri kumppaneiden kanssa erilaiset kumppanuussopimukset, joissa on määritelty esimerkiksi liiketoimintaa haittaavan epäsuotuisan tapahtuman varalta tietyt palvelutasot, vastuut ja korvausvelvollisuudet. Käytännössä esimerkiksi ongelmat palkanlaskentajärjestelmän toiminnassa ovat yhtä lailla sekä X:n että toimittajan vastuulla, ja vastuu vahingoista kantetaan yhteisvastuullisesti. X on kuitenkin esimerkiksi palkanlaskentajärjestelmätoimittaja Yritys A:ta huomattavasti pienempi yritys, jolloin Yritys A:n olisi kriisitilanteessa luonnollisesti helpompi kantaa vastuuta, ja X:lle vastuun kantaminen olisi suurempi haaste.

3.1.6 Riippuvuus ja luottamus

Koska X:llä ei ole omaa palkanlaskentajärjestelmää ja siihen liittyvää tuotekehitystä, on X hyvin riippuvainen palkanlaskentajärjestelmiä toimittavista kumppaneistaan. Riippuvuus ei näissä kumppanuussuhteissa ole välttämättä aivan tasapuolista ja riippuvuuden tasoa on järjestelmätoimittajakumppaneiden näkökulmasta hankala määritellä. Karkeasti ottaen voidaan sanoa, että palkanlaskentajärjestelmien toimittajat eivät ole liiketoimintansa kannalta yhtä riippuvaisia X:stä kuin X on heistä. Järjestelmätoimittajilla on X:n ohella monia suuriakin asiakkuuksia, joten heille X on yksi asiakas muiden joukossa eikä välttämättä muiden asiakkaiden rinnalla edes kovin merkittävässä asemassa kumppanin liiketoiminnassa. Vaikka osapuolien osuudet ja roolit ovat yhteistyössä tällä tavoin erilaisilla tasoilla, odottavat luonnollisesti sekä X että järjestelmätoimittaja saavansa yhtä lailla hyötyä yhteistyösuhteesta.

Luottamus yhteistyösuhteissa on aiheena haasteellinen, ja siihen liittyy paljon epävarmuutta. Luottamuksen kokemus voi olla X:n ja palkanlaskentajärjestelmätoimittajien tahoilla hyvin erilaisella tasolla, vaikka kyseessä onkin sama yhteistyösuhde. Voi olla, että palkanlaskentajärjestelmätoimittajat tiedostavat olevansa X:lle hyvin merkittävä ja

liiketoiminnan kannalta kriittinen kumppani, jolloin toimittajien on myös helpompi luottaa X:ään ja siihen, että X pyrkii toimimaan vain yhteistyösuhdetta edistävällä tavalla ja pysyy lojaalina kumppanina. X:llä on yhteistyösuhteen kannalta enemmän menetettävää, ja X on tietoisesti asettunut alttiiksi sille riskille, että toisen osapuolen toiminta ei ole omassa kontrollissa, mikä on osaltaan jo jonkinasteinen osoitus luottamuksesta toista kohtaan. X:n on toimittajia haastavampi luottaa yhteistyösuhteiden toiseen osapuoleen, sillä toiselle osapuolelle suhteesta irtautuminen ei luultavasti olisi yhtä hankalaa ja aiheuttaisi samankaltaisia seurauksia. Toisaalta palkanlaskentajärjestelmätoimittajat pyrkivät ainakin jollain tasolla näyttäytymään luotettavina kumppaneina ja osoittamaan, että juuri X on heille tärkeä kumppani.

X:llä on molempien palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa pitkä historia ja yhteistyötä on tehty kauan. Tässä vaiheessa suhdetta siinä esiintyvä luottamus on ainakin osittain kokemusperäistä ja perustuu X:n kokemukseen järjestelmätoimittajan ammattitaidosta ja yhteistyön sujuvuudesta. Järjestelmätoimittajien kohdalla on kyse luottamuksellisista ja pitkälti tulevaisuuteen suuntautuvista strategiatasoisista suhteista, joten luottamus liittyy myös näkemykseen toimittajien muutos- ja kehittymiskyvyistä. Luottamuksessa on yhteistyösuhteissa jatkuvasti parannettavaa, ja luottamus voisi olla kokonaisuudessaan paremmalla tasolla.

3.1.7 Asema ja roolit yhteistyösuhteessa

Järjestelmätoimittajien tuottama järjestelmä on merkittävässä osassa X:n asiakkaille tarjoamaa loppupalvelua, joten toimittajan asema muotoutuu helposti suhteessa dominoivamaksi. Palkanlaskentajärjestelmätoimittajien rooli on yhteistyössä vahvempi, sillä järjestelmätoimittajat hoitavat itse tuotekehityksensä ja esimerkiksi järjestelmien päivitykset. Toimittajat saattavat ottaa X:ltä vastaan kehitysehdotuksia ja -ideoita, mutta lopullinen sananvalta esimerkiksi toteutettavien kehitystoimenpiteiden suhteen on järjestelmätoimittajilla. X pyrkii itse ottamaan yhteistyösuhteissa aloitteellisen roolin ja ohjaamaan yhteistyötä sen verran kuin siihen annetaan mahdollisuuksia. X pyrkii myös olemaan tasavertainen kumppani, joka haluaa kehittää ja edistää yhteistyösuhteita kummankin osapuolen hyväksi. X haluaa osaltaan pitää liiketoiminnalle keskeiset yhteistyösuhteet mahdollisimman hyvinä, joten X ei halua toimia millään tapaa yhteistyösuhteita vahingoittaen ja pyrkii pitämään toisen osapuolen suhteeseen tyytyväisenä.

X:n sisäisesti on mietitty erilaisia roolivastuita liittyen yhteistyösuhteisiin (Taulukko 2). Palkanlaskentajärjestelmätöimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä X:n puolelta on nimetty yhteistyösuhteesta vastaava kumppanuusvastaava, joka toimii yhteyshenkilönä kumppaniin. Lisäksi X:ssä toimii yhteistyön business-vastaava, jonka vastuulla on esimerkiksi järjestelmien kehittäminen. X:n asiakaspalvelu ja sisäinen tuki on yhteyshenkilö asiakkaaseen ja hoitaa esimerkiksi päivittäiset palvelupyynnöt kumppanille.

Taulukko 2. X:n sisäiset roolivastuut kumppanisuhteessa (mukaillen X:n sisäisiä materiaaleja).

Rooli	Tehtävät
Kumppanuusvastaava	Yhteistyö kumppanin kanssa, reklamaatiot kumppanille, myynnin tuki, sopimusvastuu
Businessvastaava	Järjestelmän kehittäminen, kehitystoiveiden eteenpäin vienti, reklamaatioiden sisällöntuotto
Asiakaspalvelu/sisäinen tuki	Yhteyshenkilö asiakkaaseen, neuvonta ja ongelmien ratkaisu, palvelupyynnöt kumppanille, kehitystoiveiden eteenpäin vienti

X:n asiakkailta on palvelun loppukäyttäjänä väistämättä jonkinlainen rooli yhteistyössä, sillä yhteistyösuhteessa pyritään löytämään tavat juuri tietyn asiakkaan osalta esimerkiksi työehtosopimusten ja paikallisten sopimusten toteuttamiseen palkanlaskentajärjestelmässä. Asiakkaan tarpeet määräävät osittain sen, mitä yhteistyösuhteessa tapahtuu ja mitä toteutetaan. Palkanlaskentajärjestelmät ovat kuitenkin ensisijaisesti X:n eivätkä asiakkaan osaamisalaa, joten jos asiakas toivoo tietyn asian hoidettavan tietyllä tavalla, ei asiakas toivo suoraan tiettyä ominaisuutta järjestelmään vaan X toteuttaa asiakkaiden toiveet itse parhaaksi katsomallaan tavalla. Asiakkaat ovat alun perin ulkoistaneet palkanlaskentansa X:lle juuri siitä syystä, että heidän ei itse tarvitsisi huolehtia esimerkiksi palkanlaskentajärjestelmään liittyvistä asioista. X tarjoaa asiakkaille kokonaisvaltaisen

palvelun eikä vain palkanlaskentajärjestelmää, joten X haluaa itse huolehtia mahdollisimman pitkälle kaikesta tähän kokonaisuuteen liittyvästä.

Toisessa järjestelmätoimittajasuhteessa asiakkaiden rooli on hieman korostuneempi kuin toisessa. Yritys B:n järjestelmässä järjestelmäkokonaisuus on erilainen kuin Yritys A:n järjestelmässä, ja Yritys B:n järjestelmässä osa samaa järjestelmää on myös loppuasiakkaiden omassa käytössä oleva henkilöstöhallintojärjestelmä. Yritys B:n järjestelmässä asiakas on tämän kautta itse lähempänä järjestelmää, jolloin asiakkailta myös tulee ja vastaanotetaan kehitystoiveita järjestelmän henkilöstöhallintopuoleen liittyen. X:ssä nähdään, että palkanlaskentajärjestelmien ja niiden kehittämisen osalta asiakkaiden roolin tulisi pysyä nykyisenlaisena, eikä palkanlaskentajärjestelmien kehittäminen tai siinä tiiviisti mukana oleminen kuulu asiakkaiden rooliin.

3.1.8 Yhteistyösuhteiden kehityskohtia

Nykyisten palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa yhteistyötä on tehty jo vuosia tai jopa vuosikymmeniä, joten yhteistyösuhteet ovat päässeet kehittymään suhteen alkuvaiheiden yli, ja niissä on saavutettu kohtalaisen vakiintuneet toimintamallit ja -rakenteet. Yhteistyösuhteissa on saavutettu tasapainoinen tilanne, ja yhteistyö näkyy selkeästi monilla eri organisaatiotasolla. Osapuolet näkevät yhteisen toiminnan pitkällä aikajänteellä myös tulevaisuuteen suuntautuvasti ja ovat selkeästi sitoutuneet yhteistyöhön. Vaikka yhteistyösuhteet ovat saavuttaneet vakaan vaiheen, pyritään yhteistä toimintaa ja sen toimintamalleja ajoittain kyseenalaistamaan ja kehittämään, jos mahdollisia kehityskohteita havaitaan. Yhteistyösuhteissa ja niiden kehittämisessä on huomattavissa kehä, jossa vakaasta vaiheesta siirrytään taaksepäin suhteen kehitysvaiheeseen, jossa yhteisiä prosesseja kehitetään ja jonka jälkeen saavutetaan jälleen vakaan toiminnan vaihe, jossa uudet toimintamallit ovat vakiintuneet. Yhteistyösuhteen kehitysvaiheesta toiseen ja takaisin siirtyminen on X:n ja järjestelmätoimittajien välillä luonnollista, sillä suhteita pyritään jatkuvasti kehittämään ja löytämään oikeanlaisia ja parempia toimintamalleja.

X:ssä palkanlaskentajärjestelmätoimittajista puhutaan nimenomaan termillä kumppani, ja kyseessä onkin liiketoiminnan kumppanuudelle tyypillisesti erittäin tiivistä ja luottamuksellisista suhteista, joissa osapuolet pyrkivät yhteisten toiminnan kautta kohti yhteisiä tavoitteita. Vaikka mahdollisia palkanlaskentajärjestelmien toimittajia on olemassa monia, ei siirtyminen järjestelmästä toiseen ole helppo prosessi. Palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa olevaa suhdetta onkin hyvin hankala korvata toisella

vastaavalla suhteella, mikä on tyypillinen piirre yritysten välisessä kumppanuussuhteessa. Yksi merkki kumppanuuden kaltaisesta suhteesta on myös jatkuva tiedon jakaminen ja osapuolten tapaamiset, jotka ovat myös olennainen osa X:n ja järjestelmätoimittajien välistä suhdetta. X:ssä nähdään, että palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa on kyse tyypillisistä liiketoiminnan kumppanuussuhteista, mutta aidon kumppanuuden toteutumisessa on kuitenkin aina parantamisen varaa.

Henkilö B:n kanssa käydyssä keskustelussa (8.1.2020) kävi ilmi, että X:ssä koetaan nykyisen yhteistyömallin olevan osittain vanhanaikainen, eikä se vastaa nykypäivän vaatimuksiin esimerkiksi nopeudesta ja tehokkuudesta. X:n näkökulmasta esimerkiksi palkanlaskentajärjestelmien kehittämiseen ja muutoksiin liittyvät prosessit voisivat olla sujuvampia ja nopeampia. X on Henkilö B:n sanojen mukaan ikään kuin ”ilmainen idea-generaattori” palkanlaskentajärjestelmätoimittajille, joka työntekijä- ja asiakaskokemukseen perustuen pystyy tarjoamaan uusia ideoita ja ajatuksia järjestelmien jatkuvaan kehittämiseen. Ideapotentiaalin tehokkaampi ja jatkuva hyödyntäminen toisi yhteistyöhön sujuvuutta ja vastaisi paremmin nykyajan vaatimuksiin nopeasta muutoksesta.

X:ssä on huomattu, että juuri oikeanlaisen asiakkaan tarpeeseen vastaavan tarjouksen tekeminen ja sen sisällön varmistaminen on ajoittain haastavaa, jolloin myös oikeanlainen hinnoittelu saattaa tuottaa ongelmia. Vaikka tämä X:n ja palkanlaskentajärjestelmätoimittajien välinen ansaintamalli on ainakin nykyisten toimittajien kanssa hyvin vakiintunut ja myös hankala muuttaa, voidaan uuden järjestelmätoimittajan kanssa mahdollisesti harkita erilaista ja tämän hetkisistä poikkeavaa ansaintamallia, joka mahdollisesti ratkaisisi käytettyyn malliin liittyviä ongelmia.

Yleisesti nähdään, että yhteistyösuhteista puuttuu tietynlainen osapuolien yhteinen satsaaminen suhteeseen, ja X:ssä on koettu, että suhteen toinen osapuoli ei ole antanut suhteelle niin paljoa kuin olisi toivottu (Henkilö B, 8.1.2020). Kummankin yhteistyön osapuolen tulisi olla aktiivisesti kiinnostunut yhteisen toiminnan kehittämisestä ja prosessien tehostamisesta. Uuden järjestelmätoimittajan kanssa halutaan rakentaa yhteistyösuhde, johon kumpikin osapuoli on valmis panostamaan ja myös X tuntisi osaltaan toimittajan olevan valmis panostamaan yhteistyöhön. Myös luottamuksen kokemuksessa järjestelmätoimittajien kanssa on havaittu jonkin verran parantamisen varaa, ja uuden kumppanin kanssa on tärkeää rakentaa luottamukseltaan vahva yhteistyösuhde.

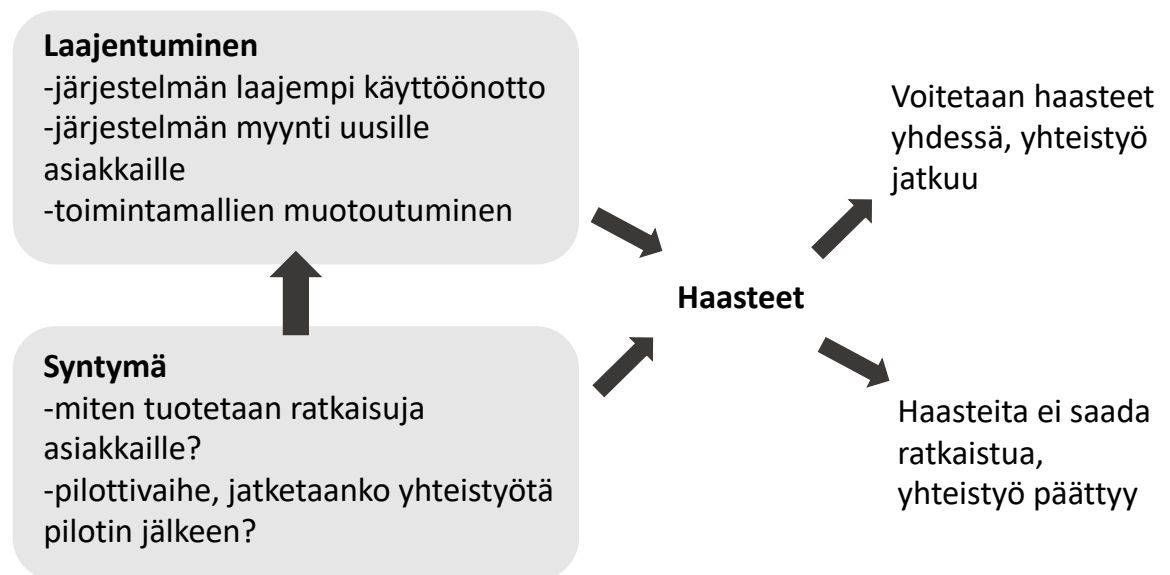
3.2 Yhteistyösuhteen rakentaminen kohti kumppanuusekosysteemiä uuden järjestelmätoimittajan kanssa

X:n uudeksi palkanlaskentajärjestelmätoimittajaksi on valittu henkilöstö-, talous- ja palkanlaskentaratkaisuja tarjoava yritys. Yhteistyö uuden järjestelmätoimittajan kanssa on tällä hetkellä pilottivaiheessa, jossa toimittajan palkanlaskentajärjestelmää testataan X:n käytössä. Uuden toimittajan kanssa ei ole vielä tehty lopullisia yhteistyösopimuksia, ja X:n johtoryhmä päättää yhteistyön jatkumisesta pilottivaiheen ja sen onnistumisen arvioinnin jälkeen. Jos yhteistyötä päätetään jatkaa, tulee uudesta toimittajasta virallisesti X:n uusi strateginen kumppani jo olemassa olevien palkanlaskentajärjestelmätoimittajien rinnalle. Vaikka yhteistyöhön uuden toimittajan kanssa ei ole vielä virallisten sopimusten kautta sitouduttu pitkällä aikajänteellä tai ylipäättään tulevaisuuteen suuntautuvasti, sitoudutaan uusiin kumppaneihin ja heidän kanssaan kehittyvän yhteistyön jatkumiseen kuitenkin tässä vaiheessa jo ajatuksen tasolla. X on itse valinnut kyseisen toimittajan yhteistyökumppanikseen, joten yhteistyösuhteeseen suhtaudutaan jo alkuvaiheessa tosisaan, ja suhde nähdään positiivisessa valossa myös tulevaisuuden suhteen.

Uutta toimittajaa ei voi palkanlaskentajärjestelmätoimittajana verrata kaikilta osin suoraan X:n jo olemassa oleviin vastaaviin järjestelmätoimittajiin. Uusi toimittaja on tämän hetkisiin kumppaneihin verrattuna suhteellisen nuori yritys, jolla ei ole ennestään laajaa palkanlaskentajärjestelmän asiakaskuntaa, joiden kanssa järjestelmää olisi kehitetty tai joilla olisi kokemusta yhteistyöstä uuden toimittajan kanssa palkanlaskentajärjestelmän osalta. Uusi toimittaja on yrityksenä pienempi kuin muut yhteistyökumppanit, mikä osaltaan myös vaikuttaa yhteistyöhön ja sen toimintamalleihin. Itse palkanlaskentajärjestelmä on vasta hiljattain kehitetty, eikä siihen liittyen ole juurikaan aiempaa näyttöä tai kokemuksia. Tästä huolimatta X lähti mukaan järjestelmän pilottiin, jonka kautta koko yhteistyötä ryhdytään rakentamaan. Aiemmat palkanlaskentajärjestelmäkumppanit ovat jo yhteistyön alkaessa olleet monine asiakkaineen isoja ja tunnettuja toimijoita, joiden kohdalla yhteistyötä kohtaan on ollut jo tietynlaisia odotuksia, ja heillä on ollut näyttöä osaamisestaan monien aiempien asiakkaiden kautta. Uuden toimittajan ollessa aiemmista järjestelmätoimittajista hieman poikkeava kumppani, saattavat myös yhteistyösuhteen eri elementit ja toimintatavat kehittyä erilaiseen suuntaan.

X:n ja uuden toimittajan yhteistyösuhde on tällä hetkellä vielä ekosysteemin rakentumisen näkökulmasta yhteistyön syntymävaiheessa, jossa yhteistyöstä on vasta päästy yhteisymmärrykseen ja yhdessä pyritään määrittelemään, miten tuotetaan asiakkaita

tydyttäviä ratkaisuja. Pilottivaiheessa testataan sopisiko uusi toimittaja yhteistyökumppaniksi ja halutaanko suhteeseen sitoutua. Kun yhteistyö virallisesti alkaa pilottivaiheen jälkeen, alkaa myös järjestelmän laajempi käyttöönotto ja yhteistyön laajentamisen vaihe sekä uusien kyseistä järjestelmää käyttävien asiakkaiden houkuttelevaaminen ja hankkiminen. Jo yhteistyön alkuvaiheessa ja suhteen kehittyessä saatetaan myös kohdata haasteita, jotka voidaan pyrkiä voittamaan etsimällä niihin yhdessä ratkaisut. Vastaavasti yhteistyösuhde voi loppua, jos haasteisiin ei olla valmiita tai ei kyetä etsimään ratkaisuja (Kuvio 3). X voi esimerkiksi kokea, että uusi toimittaja ei pystykään vastaamaan X:n tarpeisiin riittävällä tasolla, jolloin yhdessä pohditaan voidaanko asia korjata vai päättykö yhteistyö.



Kuvio 3. X:n ja uuden järjestelmätoimittajan kumppanuusekosysteemin rakentuminen.

3.2.1 Vuorovaikutus ja pelillistämisen hyödyntäminen

Konkreettisella tasolla yhteistyön kehittämiseen ja toimintamallien muuttamiseen liittyy vahvasti X:n ja uuden toimittajan välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen avulla jaetaan tietoa ja ideoita, joita tarvitaan yhteisen toiminnan kehittämiseksi. Hyvä kommunikaatio yhteistyösuhteessa takaa osapuolien tietoisuuden siitä, mitä toinen osapuoli suhteelta haluaa ja mitä on olennaista ottaa huomioon etenkin yhteistyösuhteen vasta rakentumassa. X ei voi pyrkiä kehittämään yhteistyösuhdetta ainoastaan yksipuolisesti, ja vuorovaikutuksen kautta uusi toimittaja saadaan mukaan suhteen rakentamiseen. X ja uusi toimittaja sopivat vuorovaikutuksessa ja keskustelemalla suhteen yhteisistä

sopimuksista ja toimintamalleista. Heidän on käytävä keskusteluja ja neuvoteltava muun muassa mahdollisista ansaintamalleista, tuotekehitysprosessin toimintatavoista, vuorovaikutuksen kanavista sekä yhteistyön tavoitteista. Yhteistyösuhteen rakentuessa vuorovaikutusta tapahtuu tiheästi ja tiiviisti, kun suhteen käytännöistä pyritään sopimaan ja osapuolet pyrkivät ilmaisemaan omat ajatuksensa ja toiveensa yhteistyöstä.

Uuden toimittajan kanssa järjestettävissä tapaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa voitaisiin konkreettisesti uutena keinona hyödyntää Krista Keräsen 2.3.2020 virtuaalitapaamisessa esittelemää BOOST+INNO -peliä, joka on yritysten innovaatioiden kehittämistä ja kaupallistamista tukevaa työkalua. Pelin tarkoituksena on pelilaudan ja -korttien avulla tunnistaa, mitä toimintaa, osaamista ja millaisia ihmisiä yrityksessä tarvitaan ideoiden kehittämiseksi ja auttaa tekemään päätöksiä kehitystyössä vaiheesta toiseen siirtyessä. Uusi toimittaja ja X voivat pyrkiä pelin avulla tunnistamaan esimerkiksi sen, mitkä ovat pilottivaiheen jälkeen yhteistyön ensisijaiset tavoitteet, mitä konkreettisia toimia ja millaisia ihmisiä tarvitaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ja mitä tulee olla tehtynä ennen kuin kehitystyössä voidaan edetä jälleen uusiin tavoitteisiin. Yhteisen kehitystyön pelillistäminen saattaa tuoda kummankin osapuolen taholta esille ajatuksia, jotka eivät välttämättä nousisi esille oli niin sanotussa perinteisessä neuvottelutilanteessa (Krista Keränen, 2.3.2020). Peli on myös selkeä tapa konkretisoida osapuolille se, mitä tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan ja millaisin askelin tavoitteisiin päästään. Kun prosessi on esitetty selkeästi ja tiedetään millaisia välietappeja kehitystyössä on, kulkee kehittäminen sujuvasti ja eri vaiheisiin liittyvä päätöksenteko helpottuu.

3.2.2 Riippuvuuden ja luottamuksen muotoutuminen

Kuten aiemmistakin palkanlaskentajärjestelmätoimittajista, X on hyvin riippuvainen uudesta kumppanista, mutta vasta pilottivaiheen ollessa käynnissä riippuvuus ei ole vielä yhtä korkealla. Kun yhteistyö pilottivaiheen jälkeen virallisesti aloitetaan, riippuvuus kasvaa yhteistyön kehittyessä ja jatkuessa pidempään. Uuden kumppanin puolelta riippuvuuden ilmeneminen saattaa olla hieman erilaista verrattuna nykyisiin palkanlaskentajärjestelmäkumppaneihin. Uudelle toimittajalle yhteistyösuhde X:n kanssa on merkittävä, ja X on uudelle toimittajalle hyvä väylä tuoda esiin ja näyttää osaamistaan ja tehdä myös itseään tunnetuksi. Yhteistyön onnistuminen on uudelle toimittajalle tärkeää myös sen oman tulevaisuuden suhteen, joten luultavasti uusi toimittaja saattaa kokea olevansa jollain tapaa riippuvainen X:stä ja X:n kaltaisen alan ison toimijan tuesta ja kiinnostuksesta

sekä koko mahdollisuudesta toimia tämänkaltaisen tahon kanssa. Yhteistyösuhteessa esiintyvä riippuvuus ja sen taso määrittää osaltaan myös luottamuksen muotoutumisen.

Luottamuksen rakentaminen uuden yhteistyökumppanin kanssa on pitkä prosessi, jossa ollaan tällä hetkellä vielä alkuvaiheessa. X on osaltaan jo osoittanut luottamusta uutta kumppania kohtaan ylipäättään lähtemällä mukaan yhteistyöhön ja sen rakentamiseen suhteellisen kokemattoman ja nuoren toimijan kanssa, jolla ei ole ollut antaa osaamisestaan juurikaan aiempaa näyttöä. X luottaa yhteistyön toimivuuteen ja siihen, että uusi kumppani pystyy tarjoamaan sen, mitä X haluaa ja tarvitsee myös tulevaisuudessa kyseisestä suhteesta. Koska kyseisen toimittajan kanssa yhteistyö on jatkunut vasta vähän aikaa, ei luottamuksen tunne voi X:n puolelta juurikaan perustua esimerkiksi hyviin kokemuksiin toimittajan kanssa toimimisesta. Luottamus perustuu yhteistyön kehittyessä enemmänkin tunteeseen ja uskoon uuden kumppanin rehellisyydestä ja tulevaisuuden kehittymiskyvystä.

Päätös yhteistyösuhteen jatkamisesta tapahtuu pitkälti X:n puolelta. Uuden toimittajan voi olla pilottivaiheessa vielä haastava luottaa X:ään ja siihen, että X on tosiasiasa sitoutunut yhteistyön jatkumiseen ja siihen panostamiseen. Jos X osoittaa luottamuksensa uutta toimittajaa kohtaan uudelleen jatkamalla yhteistyötä pilottivaiheen jälkeen, on myös toimittajan helpompi luottaa X:n sitoutuneisuuteen. Luottamus luodaan ja sitä kehitetään pitkälti yhteisen toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta, ja sekä luottamuksen että suhteessa esiintyvän riippuvuuden taso vaikuttavat osaltaan siihen, millaiseksi suhteen toimintamallit ja roolit lopulta muotoutuvat.

3.2.3 Tuotekehitysprosessiin osallistuminen

Nykyisten yhteistyösuhteiden valossa yhteistyön toimintatavoista ja prosesseista kaivattaisiin muutosta ja kehitystä etenkin tuotekehitysprosessiin. Uuden toimittajan kanssa voitaisiin pyrkiä rakentamaan ketterämpää ja nopeampaa tuotekehitysprosessia, johon myös X:llä olisi mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua mahdollisimman tiiviisti. Uusi toimittaja on aiempia kumppaneita pienempi yritys, jolloin myös ketterämmät prosessit saatavat olla mahdollisia yrityksen sisäisten toimintamallien ollessa erilaisia verrattuna isojen yritysten jäykkiin toimintamalleihin ja byrokratiaan. Uuden toimittajan palkanlaskentajärjestelmän ollessa kohtalaisen uusi olisi uudella toimittajalla hyvä mahdollisuus hyödyntää X:ää yhteistyökumppanina tuotekehityksen näkökulmasta, sillä X testaa ja käyttää järjestelmää aidossa toimintaympäristössä ja oikeiden asiakkaiden kanssa. Uusi

toimittaja saa X:ltä arvokkaita asiantuntijuuteen ja kokemuksiin perustuvia näkemyksiä ja ideoita, joita on mahdollista hyödyntää järjestelmän kehittämisessä.

Käytännössä tiiviimpi tuotekehitysprojekteihin osallistuminen ja siihen liittyvien prosessien sujuvoittaminen ja nopeuttaminen on kuitenkin erittäin hankala toteuttaa, eikä todellisuudessa tämän toteutumista pidetä kovin realistisena. Järjestelmätoimittajilla on omat tuotekehitysprosessinsa, joihin X ei itse voi juurikaan vaikuttaa, mutta X on kuitenkin valmis panostamaan ja näkemään vaivaa sen eteen, jotta pystyisi vaikuttamaan tuotekehitykseen ja siihen liittyviin prosesseihin mahdollisimman paljon. X:n uuden palkanlaskentajärjestelmätoimittajan kohdalla tulee pohtia, voisiko X mahdollisesti olla tiiviimmin mukana järjestelmän kehittämisessä tai pystyisikö X vaikuttamaan osaltaan tehokkaammin tuotekehitykseen.

Kun huomioi, millainen uusi toimittaja on yrityksenä ja palkanlaskentajärjestelmän toimittajana verrattuna X:n aiempiin kumppaneihin, voidaan X:llä nähdä olevan lähtökohtaisesti paremmat mahdollisuudet osallistua tiiviimmin tuotekehitysprosessiin. X voi pyrkiä itse olemaan kehitysideoiden suhteen aloitteellinen heti alusta asti ja viemään uudelle toimittajalle eteenpäin keskeisiksi kokemiaan kehitysideoita ja -ajatuksia. Uudella toimittajalla itsellään on viime kädessä valta päättää millaisia ideoita lähdetään toteuttamaan, mutta nykytilanteessa, jossa toimittajalla ei ole vielä laajaa asiakaskuntaa ja kehitysehdotuksia ja -ideoita ei tule jatkuvasti monelta eri taholta, on uudella toimittajalla aikaa myös keskittyä X:n kuuntelemiseen ja toiveiden toteuttamiseen. Jos X jaksaa heti yhteistyön alusta asti aktiivisesti esittää näkemyksiään ja pyrkiä itse viemään niitä eteenpäin kumppaneille esimerkiksi tapaamisissa tai muissa vuorovaikutustilanteissa, on X osaltaan tehnyt sen mitä voi tuotekehitysprosessin ketteröittämiseksi.

3.2.4 Yhteistyösuhteen ansaintamalli

Uuden yhteistyökumppanin kanssa on mahdollista miettiä aiemmista poikkeavia ansaintamalleja ja ottaa niiden osalta mallia X:n muista yhteistyösuhteista. Esimerkiksi erään yhteistyötahon kanssa on käytössä erittäin selkeä ja toimiva ansaintamalli. Mallissa X myy omalle asiakkaalleen jonkin toimittajan tuottaman järjestelmän tai palvelun suoraan toimittajan itse asettamalla hinnalla. Kun X tuo toimittajalle uuden asiakkaan, maksaa toimittaja X:lle vastineeksi sovitun prosenttiosuuden siitä hinnasta, mitä X toimittajalle maksaa kyseisistä järjestelmistä. X:ssä ollaan siirtymässä edellä kuvailtuun malliin myös eräässä toisessa yhteistyösuhteessa, jossa on aiemmin ollut käytössä monimutkaisempi

ansaintamalli. On mahdollista, että uuden toimittajan kanssa lähdettäisiin toteuttamaan esimerkiksi tällaista suhteellisen yksinkertaista ansaintamallia. Luonnollisesti kumppanin kanssa neuvotellaan eri laskutus- ja ansaintamalleista ja lopullinen päätös on osapuolien yhteinen, mutta X voi osaltaan pyrkiä nostamaan esille yksinkertaisia malleja ja vanhoista malleista poikkeavia ehdotuksia.

3.2.5 X:n ja asiakkaiden rooli

Uuden kumppanin ja toimittajan kanssa kyse on vielä alkuvaiheessa olevasta ja kehittyvästä yhteistyösuhteesta, jossa osapuolien roolit alkavat hiljalleen muotoutua. Näin yhteistyön alkuvaiheessa molemmat osapuolet toivovat kumppaninsa toimivan aktiivisesti ja ottavan vastavuoroisen yhteistyökumppanin roolin, jotta yhteistyö ylipäättään saadaan kunnolla käyntiin ja sujumaan mahdollisimman ketterästi. X on tässä yhteistyösuhteessa ikään kuin kokeneempi osapuoli, joten toimittajan dominoiva asema ei ole selkeä. Aiempiin toimittajasuhteisiin verrattuna riippuvuuden kokemus voi myös uudessa suhteessa olla erilaista, joten suhteen osapuolien välinen dynamiikka saattaa ainakin yhteistyön alkuvaiheilla muotoutuva erilaiseksi kuin aiemmissa järjestelmätoimittajasuhteissa. Kun mietitään liiketoiminnan ekosysteemissä esiintyviä rooleja, voi X ottaa yhteistyön kehittämisen osalta ikään kuin avaintekijän roolin, jolloin se pyrkii itse ohjailemaan yhteistyön kehittämistä ja rakentumista ja vaikuttamaan suhteessa muodostettaviin toimintamalleihin, kuten käytettävään ansaintamalliin ja tuotekehitysprosessiin.

X:n asiakkaiden rooli palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa tehtävässä yhteistyössä on tällä hetkellä pieni, eikä asiakkaille ole sananvaltaa järjestelmiin liittyen. Uuden toimittajan kanssa ollaan kuitenkin tilanteessa, jossa järjestelmä kaipaa vielä kehittämistä ja järjestelmä on täysin uusi ja tuntematon niin X:lle kuin X:n asiakkaille. Liiketoiminnan ekosysteemimäisistä yhteistyösuhteista puhuttaessa ei asiakkaita myöskään voida jättää tarkastelun ulkopuolelle, sillä myös asiakkaat ovat osa ekosysteemin kokonaisuutta. Uuden yhteistyösuhteen kohdalla onkin pohdittava, olisiko mahdollista tai järkevää antaa asiakkaille merkittävämpi rooli tai mahdollisuus olla tiiviimmin mukana yhteistyössä heti alusta alkaen. Kun kyse on suhteellisen uudesta ja tuntemattomasta palkanlaskentajärjestelmästä, varmasti myös asiakkaille on järjestelmästä omat mielipiteensä ja kommenttinsa, joita he muodostavat esimerkiksi vertaamalla käyttöönotettua järjestelmää aiemmin käytössä olleisiin tai tarkastelemalla palkkaprosessin sujuvuutta järjestelmän vaihtuessa. Hyvä tapa ottaa asiakkaat tiiviimmin mukaan yhteistyöhön on

kuunnella asiakkaita ja osoittaa heille, että myös heidän palautteensa on tärkeää ja se otetaan huomioon.

3.2.6 Yhteinen panostaminen yhteistyösuhteeseen

Palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa muodostetuista yhteistyösuhteista puuttuu X:n kokemuksen mukaan tietynlainen yhteinen panostaminen yhteistyöhön, ja X kaipaakin yhteistyön toiselta osapuolelta valmiutta panostaa suhteeseen ja sen eteenpäin viemiseen. Sekä X:n että uuden toimittajan on oltava valmiita panostamaan suhteen kehittämiseen myös investointien kautta. X investoi suhteen rakentamiseen etenkin omaa aikaansa ja asiantuntijuuttaan, kun yhteisistä toimintatavoista sovitaan ja pyritään löytämään parhaat ratkaisut järjestelmän suhteen. X ei tietenkään pysty kuin rajallisesti vaikuttamaan siihen, kuinka paljon toinen osapuoli suhteeseen omalta osaltaan panostaa. Koska X:n ja uuden järjestelmätoimittajan välinen suhde ja sen dynamiikka on ainakin suhteen alkuvaiheessa tasavertainen, saattaa olla, että myös suhteeseen panostaminen on molemmin puolin näkyvämpää. Voi olla, että uusi toimittaja on valmis omalta osaltaan panostamaan suhteeseen, koska näkee sen kautta mahdollisuuden oman toimintansa ja osaamisensa kehittämiseen ja laajentamiseen. Molempien suhteen osapuolien tulee tuntea saavansa jotain konkreettista hyötyä yhteistyösuhteeseen panostamisesta, jotta panostusta realistisesti ottaen voi tapahtua.

3.3 Muodostettu kumppanuusekosysteemi – uusi yhteistyön malli

Uuden toimittajan ja X:n yhteistyön jatkuessa pilottivaiheen jälkeen tulee uudesta toimittajasta virallisesti uusi strateginen kumppani, jonka kanssa rakennetaan yksilöllinen kumppanuussuhde ja yhteistyömalli. Uuden toimittajan kanssa pyritään kohti kumppanuusekosysteemimäistä yhteistyömallia eli entistä tiiviimpää ja yhteistoiminnallisempaa suhdetta. Kun uutta kumppanuussuhdetta vertaa aiempiin vastaaviin suhteisiin, pysyy osa yhteistyösuhteiden osa-alueista pitkälti vanhojen toimintamallien mukaisina. Esimerkiksi vuorovaikutuksen foorumit, X:n sisäiset roolit kumppanuussuhteessa ja riskien jakamiseen liittyvät sopimukset pysyvät samankaltaisina, vaikkakin myös nämä osa-alueet muotoutuvat osittain yksilöllisesti uuden toimittajan kanssa. Yhteistyösuhteen osa-alueista vuorovaikutuksen tarkoitus, tuotekehitysprosessi, ansaintamalli, riippuvuus ja

luottamus, osapuolien ja X:n asiakkaiden roolit sekä yhteiset tavoitteet muotoutuvat uudessa kumppanuudessa mahdollisesti erilaisiksi (Taulukko 3).

Taulukko 3. Yhteistyösuhteen muuttuvat osa-alueet vanhojen palkanlaskentajärjestelmätöimittajien ja uuden järjestelmätöimittajakumppanin kanssa.

	Vanhat kumppanit	Uusi toimittaja
Vuorovaikutus	Ongelmanratkaisu ja yhteistyön tavoitteet	Yhteiset toimintamallit, tehokas X:n sisäinen vuorovaikutus
Tuotekehitys	Päätösvalta kumppanilla, X pyrkii osallistumaan	Innovaatiopotentiaalin hyödyntäminen
Ansaintamalli	Tarjouksen sisällön tarkka määrittely, X hinnoittelee asiakkaalle	Toimittaja määrittelee hinnan, X:n osuus sovitus mukaisesti
Riippuvuus ja luottamus	X riippuvaisempi kumppanista, vaikea luottaa kumppaniin	Riippuvuus ja luottamus tasapuolisempaa
Roolit	Toimittajan asema dominoivampi	X:llä mahdollisuus ohjailla suhdetta ja hyödyntää uutta kumppania
Asiakkaiden rooli	Järjestelmät ja niiden kehitys eivät kuulu asiakkaille	Annetaan asiakkaille mahdollisuus tulla kuulluksi
Yhteiset tavoitteet	Rahallinen hyöty, taataan asiakkaille sujuva palvelu	Yhteinen kehittäminen, pitkäkestoisen yhteistyön rakentaminen

Uuden toimittajan ollessa X:n strateginen kumppani tapahtuu vuorovaikutusta aina johdoryhmän tasolta asiakaspalveluun ja sisäiseen tukeen asti. Vuorovaikutus on suuressa osassa yhteistyön sujuvuudessa, ja vuorovaikutuksen tarkoituksena on uuden kumppanussuhteen toiminatavoista sekä tavoitteista neuvottelemine ja sopiminen. X:n ja uuden toimittajan kumppanuusekosysteemissä yhteistyön halutaan vastaavan nykyajan vaatimuksiin nopeudesta ja tehokkuudesta, jolloin luonnollisesti myös kommunikoinnin tulee tapahtua tehokkaasti ja nopealla syklillä. Yhteistyössä X panostaa omalta puoleltaan siihen, että palautteet, kehitysehdotukset ja tieto kulkevat X:n sisäisessä ketjussa ja sisäisten roolien välillä mahdollisimman tehokkaasti, mikä osaltaan edistää koko yhteistyön tehokkuutta.

X:n ja uuden toimittajan muodostamassa kumppanuusekosysteemissä tuotekehityksessä hyödynnetään vahvasti yhteistyösuhteen tarjoamaa innovaatiopotentiaalia. Ihan tilanteessa uusi toimittaja antaa X:lle mahdollisuuden esittää X:n kokemuksesta ja asiantuntijuudesta kumpuavia kehitysehdotuksia ja -ideoita ja aidosti myös kuuntelee niitä. X itse toimii aktiivisesti tuodakseen esille omia ajatuksiaan jo heti yhteistyön alkuvaiheessa, kun sillä on parhaat mahdollisuudet tulla kuulluksi. Kumppanuusekosysteemissä tuotekehitysprosessi on X:n toiveiden mukaisesti aiempaa nopeampi, ja X pyrkii sen toteutumista edistääkseen viemään kehitysehdotuksensa eteenpäin uudelle toimittajalle nopealla syklillä. Vaikka tuotekehitysprosessien nopeuttamista ja niissä tiiviimmin mukana olemista pidetään epätodennäköisenä ja vaikutusmahdollisuudet siihen ovat hyvin rajalliset, voi X kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan omalla aktiivisuudellaan.

Kumppanuusekosysteemimäisessä yhteistyön mallissa kumppaneiden välinen ansaintamalli on yksinkertainen ja selkeä. Yhteistyössä voidaan esimerkiksi toteuttaa X:lle jo ennestään tuttua mallia, jossa X saa tietyn prosenttiosuuden toimittajalle maksamastaan hinnasta aina myydessään järjestelmän uudelle asiakkaalle. Uusi toimittaja määrittelee itse myyntihinnan, joten X ei itse hoida hinnoittelua asiakkaalle.

Tasapainoisessa kumppanuusekosysteemissä X ja uusi toimittaja ovat suunnilleen yhtä riippuvaisia toisistaan, eli kumpikin osapuoli on toisen liiketoiminnassa merkittävässä asemassa ja osapuolet tarvitsevat toisiaan myös omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Koska riippuvuus on suhteessa kohtalaisen tasapuolista, on kumppanuusekosysteemissä X:n ja uuden toimittajan välinen luottamus myös vahva ja luottamuksen kokemus on molemminpuolinen. Tavoitteena on saavuttaa luottamus, joka perustuu konkreettisten kokemusten kautta muotoutuneeseen luottamukseen ja osapuolet ovat toiminnallaan näyttäneet olevansa luottamuksen arvoisia. Luottamuksen tulee muotoutua niin vahvaksi, että osapuolet ovat myös valmiita jatkamaan ja laajentamaan yhteistyötä.

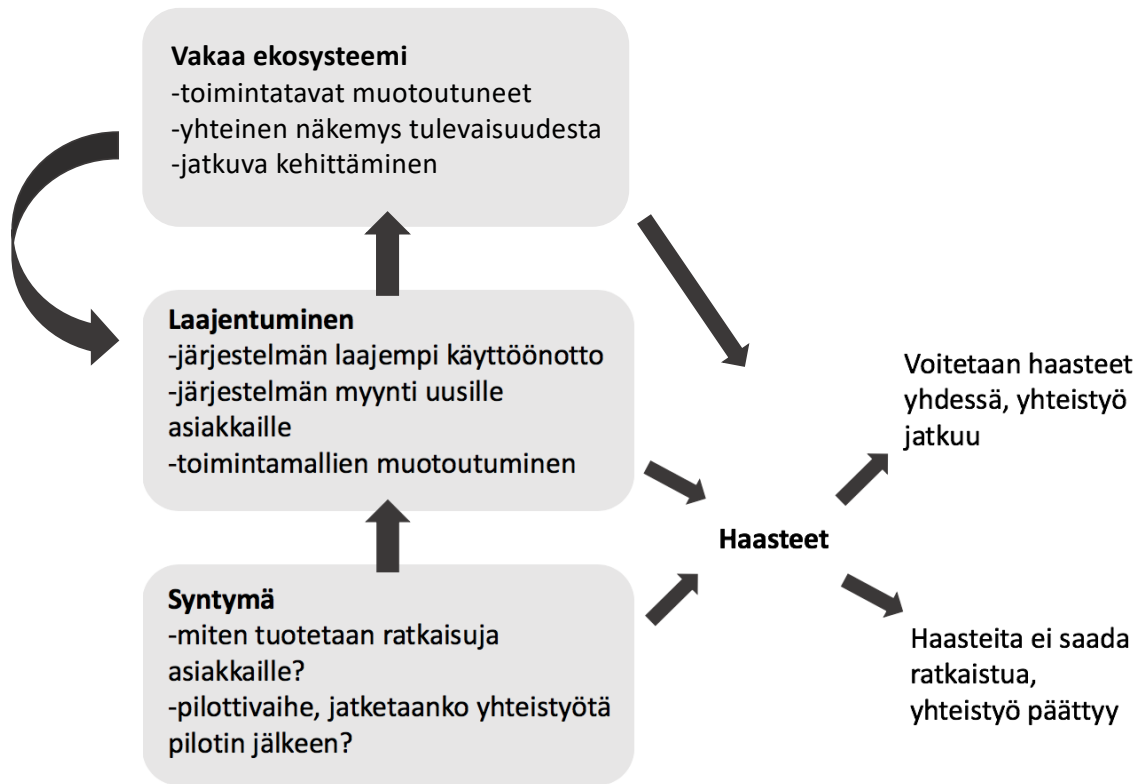
Uuden toimittajan kanssa muodostettavassa yhteistyössä X ottaa aiemmille suhteille tyyppillisesti aktiivisen ja vastavuoroisen yhteistyökumppanin roolin ja pyrkii omalla toiminnallaan suhteen niin kutsuttuna avaintekijänä ohjailemaan yhteistyötä myös suhteen kehittyttyä vakaammalle tasolle. X toimii suhteessa myös niin sanottuna ekosysteemin markkinaraon hyödyntäjänä tehdessään yhteistyötä uuden ja kohtuullisen tuntemattoman toimijan kanssa ja tarjoten tätä kautta asiakkailleen jotakin, mitä muut tahot eivät tarjoa ja mikä saattaa houkutella myös uudenlaisia asiakkaita. Uudessa kumppanuudessa on samankaltaiset sisäiset rooli kuin aiemmissa kumppanuuksissa ja yhteistyösuhdetta varten valitaan esimerkiksi suhteen kumppanuusvastaava.

Kiinteä osa liiketoiminnan ekosysteemejä ovat myös asiakkaat, joten X:n ja uuden toimittajan kumppanuusekosysteemissä myös asiakkailla on oma roolinsa. Yhteistyössä pyritään asiakkaiden tarpeisiin perustuen löytämään myös järjestelmän osalta parhaat ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseksi. Vaikka asiakkailla ei ole varsinaista sananvaltaa järjestelmiin liittyen, voi X omalla toiminnallaan osoittaa kuuntelevansa mielellään myös asiakkaiden mielipiteitä ja ehdotuksia, joita varmasti asiakkaan puolelta tulee, onhan kyseessä kokonaan uusi järjestelmä. Kuuntelemalla asiakkaita heitä rohkaistaan tuomaan esille omia huomioitaan ja ehdotuksiaan, jolloin asiakkaat kokevat saavansa oman roolinsa yhteistyössä. X itse päättää, millä tavoin se vie eteenpäin asiakkaiden ajatuksia ja kuuluuko niitä ylipäättään viedä järjestelmätoimittajalle asti, mutta X voi silti osoittaa asiakkailleen ottavan palautetta vastaan avoimin mielin ja saada näin asiakkaan tuntemaan itsensä merkitykselliseksi.

Uudessa yhteistyösuhteessa yhteiset tavoitteet ja suunnitelmat tehdään kumppaneiden yhteistyössä, mutta lähtökohtana on kummankin osapuolen omaan liiketoimintaan liittyvät tavoitteet, joiden pohjalta pyritään pääsemään kaikkia tyydyttävään ratkaisuun. X:n ja uuden toimittajan yhteiset tavoitteet liittyvät rahallisen hyödyn saavuttamiseen sekä muihin jo aiemmissa toimittajasuhteissa luotuihin tavoitteisiin. Koska yhteistyö on vasta aluillaan, liittyvät tavoitteet vahvasti myös yhteiseen oppimiseen ja kehittämiseen, pitkällä aikajänteellä toimivan ja jatkuvan yhteistyön rakentamiseen ja siihen, että yhteistyösuhteesta saadaan vakaa ja toiminnasta sujuvaa. Yhteistyön toimintamallien ja -tapojen muotoutuminen vie aikaa, ja tavoitteena on uuden toimittajan kanssa yhdessä löytää juuri tähän uuteen kumppanuuteen sopivimmat prosessit ja toimintaperiaatteet.

Uuden toimittajan ja X:n välinen yhteistyö kehittyy ja muotoutuu ajan myötä, mutta yhteistyön tavoitetila on luonnollisesti saavuttaa suhteessa vakaa vaihe, jolloin toimintatavat ovat muotoutuneet ja vakiintuneet ja yhteistyösuhde on vakaalla pohjalla (Kuvio 4). Ekosysteemin rakentumisessa saavutetaan tällöin johtajuuden vakiintumisen ja vakaan ekosysteemin rakentumisen vaihe. Kumppanuusekosysteemin keskeisimpien yritysten, tässä tapauksessa X:n ja uuden toimittajan, asemat ja roolit yhteistyösuhteessa ovat vakiintuneet ja osapuolet voivat kokea luottavansa toisiinsa. Kumppaneilla on myös muotoutunut yhteinen näkemys verkoston toiminnasta, toimintamalleista ja yhteistyön tulevaisuuden näkymistä. Yhteistyösuhteen ollessa tuore pyrkivät X ja uusi toimittaja aktiivisesti myös laajentamaan toimintaansa eli hankkimaan järjestelmälle uusia asiakkaita ja ottamaan järjestelmää käyttöön laajemmin. Koska myös uutta kumppanuussuhdetta halutaan jatkuvasti kehittää, ei tavoiteltu vakaan yhteistyön vaihe ole pysyvä, vaan

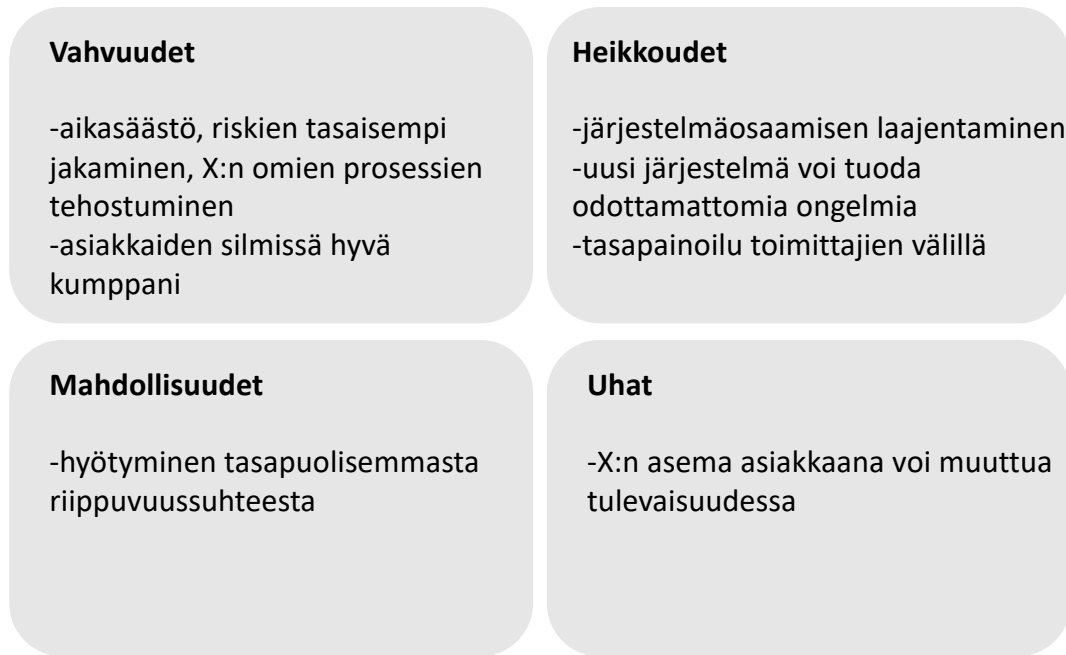
suhteessa palataan ajoittain takaisin suhteen kehittämisen vaiheeseen, kun yhteistyösuhteen prosesseja ja toimintatapoja kyseenalaistetaan ja kehitetään.



Kuvio 4. X:n ja uuden järjestelmätoimittajan kumppanuusekosysteemin kehitysvaiheet suhteen vakaalle tasolle.

3.4 Yhteistyön hyödyt ja haasteet

X:n kannalta uuden toimittajan kanssa muodostettava kumppanuusekosysteemi sekä aiempaa tiiviimpi ja yhteistoiminnallisempi yhteistyön malli tuottaa monenlaista hyötyä, mutta uudella kumppanuudella on myös kääntöpuolensa. Uudesta yhteistyöstä saatavia hyötyjä ja suhteen mukanaan tuomia haasteita voidaan tarkastella SWOT-analyysin avulla yhteistyösuhteen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta (Kuvio 5).



Kuvio 5. X:n ja uuden järjestelmätoimittajan yhteistyösuhteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Lähtökohtaisesti X:llä on mahdollisuus hyötyä siitä, että uusi toimittaja saattaa olla yhteistyösuhteessa yhtä riippuvainen, ellei jopa riippuvaisempi X:stä kuin X on siitä. X saa yhteistyösuhteessa oman äänensä vahvasti kuuluviin ja pystyy mahdollisesti osaltaan myös tosiasiaissa vaikuttamaan vahvasti yhteistyösuhteen toimintamallien muotoutumiseen. X:n voi myös tätä kautta olla helpompi luottaa uuteen toimittajaan yhteistyökumppanina, mikä tuo yhteistyösuhteeseen X:n puolelle entistä syvempää kumppanuuden ja tasavertaisuuden tunnetta ja edistää tiiviin suhteen syntymistä.

Yhteistyön ansaintamallin toteutuessa uudessa kumppanuudessa aiempaa yksinkertaisempaan toteutuvat myös kaupantekoprosessit jouhevammin, mikä on yksi yhteistyösuhteen vahvuuksista. Asiakkaan tarpeiden ja tarjouksien raamien määrittelyyn ja yhteensovittamiseen ei kulu yhtä paljon aikaa, ja X välttää aiempaa tehokkaammin välikäteen joutumisen tarjouksista neuvoteltaessa. Yhtenä vahvuutena X välttää myös mahdolliset omat tappiot ja maksajaksi joutumisen, kun X:n ei itse tarvitse hinnoitella tarjoustasi asiakkaalle mutta saa silti kaupassa oman sovitun osuutensa. Yksinkertainen ansaintamalli tasaa myös riskien jakautumista X:n näkökulmasta, kun riskit tappioihin ovat aiempaa pienemmät.

Kun tuotekehitysprosessi toimii aiempaa jouhevammin ja X pyrkii myös itse olemaan siinä tiiviimmin mukana, kuuluu yhteistyön vahvuuksiin myös parhaassa tapauksessa

X:n omien prosessien tehostuminen nopeammalla syklillä. X:n palkanlaskentaprosessien kehittäminen ja tehostuminen hyödyttää X:n palkanlaskijoita, sillä sen myötä palkanlaskentaa voidaan toteuttaa aiempaa automatisoidummin ja tehokkaammin. Kun palkanlaskentaan saadaan nopeasti käyttöön uusia järjestelmän mahdollistamia prosesseja, ovat myös asiakkaat tyytyväisiä nopeista vastauksista heidän tarpeisiinsa ja palkanlaskentapalvelun entistä sujuvammasta toteutumisesta. Asiakkaat varmasti myös arvostavat mahdollisuutta tulla kuulluksi ja ilmaista omia näkemyksiä järjestelmään liittyen, mikä tekee X:stä asiakkaiden silmissä yhteisestä toiminnasta kiinnostuneen ja hyvän kumppanin.

Uuden strategisen yhteistyökumppanin kanssa aloitettavalla ja rakennettavalla yhteistyösuhteella on myös heikkouksia ja se aiheuttaa haasteita. X:llä on jo ennestään palkanlaskentajärjestelmätoimittajia, joiden intressejä tulee pyrkiä ajamaan mahdollisimman tasapuolisesti. Uuden yhteistyökumppanin myötä riippuvuus kohdistuu kolmeen eri tahoon, joiden välillä tasapainoilu tuo X:lle omat lisähaasteensa. Kun palkanlaskentajärjestelmiä on monia, vaaditaan luonnollisesti hyvin laajaa järjestelmäosaamista. Uuden toimittajan myötä järjestelmäosaamista tulee laajentaa entisestään, mikä vaatii X:ltä kokonaan uuden järjestelmän hallinnan opettelun ja ajallisen panostamisen esimerkiksi kouluttautumiseen. Ennestään tuntematon järjestelmä voi tuoda mukanaan myös monenlaisia odottamattomia haasteita, joihin täytyy olla valmis vastaamaan ja etsimään ratkaisuja.

Uusi toimittaja on yrityksenä kooltaan ja palkanlaskentajärjestelmätoimittajana kokemukseltaan ja asiakaskunnaltaan erilainen kumppani kuin X:n aiemmat järjestelmätoimittajat. Uuden toimittajan ollessa vielä nuori ja uudenko toimija näkyy se luonnollisesti myös yhteistyösuhteessa. Voi kuitenkin olla, että tulevaisuudessa uusi toimittaja laajentaa toimintaansa ja saa monia uusia asiakkaita, jolloin yhteistyösuhteen dynamiikka saattaa myös muuttua, mikä voidaan nähdä X:n kannalta yhteistyösuhteeseen liittyvänä uhkana. Ehkä X ei olekaan tulevaisuudessa uudelle toimittajalle yhtä merkittävä asiakas kuin yhteistyösuhteen alussa ja toimittajan asema muuttuu vähitellen dominoivammaksi. Tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvat muutokset on hyvä tiedostaa jo yhteistyön alkajassa, mutta tässä vaiheessa X:n ja uuden kumppanin yhteistyösuhdetta voidaan tarkastella sen nykytilanteen valossa, jossa kumppani tällä hetkellä nähdään.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritykset toimivat markkinoilla harvoin yksin, ja lähes kaikilla yrityksillä on yhteyksiä muihin yrityksiin ja erilaisia yhteistyökumppaneita. Etenkin tietointensiivisille palveluyrityksille erilaiset yhteistyökumppanit ovat usein merkittävässä asemassa liiketoiminnassa, ja kumppaneista saatetaan olla hyvin riippuvaisia. Yhteistyökumppanit tuovat suhteeseen oman osaamisensa, ja yhdessä kumppaneiden kanssa pyritään saavuttamaan hyötyä, jota yritykset eivät yksin kykenisi saavuttamaan. Yritykset voivat muodostaa yhdessä esimerkiksi kahdenvälisiä kumppanuussuhteita tai monitahoisia yhteistyöverkostoja, joista hyvä esimerkki ovat liiketoiminnan ekosysteemit. Liiketoiminnan ekosysteemeissä yritykset ovat hyvin riippuvaisia toisistaan ja yhteistyö on tiivistä ja yhteistoiminnallista yhteisen hyödyn tavoittelua. Yritysten välinen yhteistyösuhde koostuu monista elementeistä sekä yrityksien yhdessä luomista toimintamalleista ja -tavoista, joista joista voidaan tarkastella erikseen mahdollisten kehitystarpeiden havaitsemiseksi.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajalla, palkanlaskennan ulkoistuksia tarjoavalla X Oy:llä, on monia yhteistyökumppaneita, joista liiketoiminnan kannalta kriittisimmässä osassa ovat palkanlaskentajärjestelmiä toimittavat yhteistyökumppanit. X:llä ei ole omaa palkanlaskentajärjestelmää, ja ilman järjestelmätoimittajakumppaneita asiakkaille tarjottavaa palkkapalvelua ei pystytä käytännön tasolla toteuttamaan. Koska yhteistyösuhteet palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa ovat merkittävä osa liiketoimintaa, on myös niiden jatkuva kehittäminen olennaista. X:llä on käynnissä yhteistyösuhteen pilottivaihe uuden palkanlaskentajärjestelmätoimittajan kanssa, ja uuden toimittajan kanssa yhteistyösuhdetta halutaan lähteä kehittämään entistä tiiviimmäksi ja yhteistoiminnalliseksi, enemmän liiketoiminnan ekosysteemissä esiintyvän yhteistyön kaltaiseksi. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostuikin kuvata ja analysoida, mitä yhteistyön osa-alueita uudessa suhteessa voidaan lähteä kehittämään, millaiseksi yhteistyö kumppanuusekosysteemissä muodostuu, ja mitä hyötyä entistä tiiviimpi yhteistyö tuottaa.

X:n ja uuden toimittajan kumppanuusekosysteemin rakentamisen pohjana käytettiin nykyisten palkanlaskentajärjestelmätoimittajien kanssa muodostettujen yhteistyösuhteiden nykytilanteen kartoitusta asiantuntijahaastatteluun perustuen. Nykytilanteen kartoittamisen perusteella esiin nousi mahdollisia kehittämistä vaativia suhteen osa-alueita. Analysoidessa uutta toimittajaa yrityksenä ja uutena kumppanina havaittiin toimittajan osittain poikkeavan aiemmista palkanlaskentajärjestelmätoimittajista, mikä vaikuttaa

yhteistyösuhteen joidenkin osa-alueiden kehittymiseen ja muotoutumiseen aiemmista suhteista poikkeaviksi. Aiempien yhteistyösuhteiden tarkastelun pohjalta suhteen ansaintamallia, tuotekehitykseen osallistumista ja molemminpuolisen panostuksen ja luottamuksen rakentamista haluttiin lähteä kehittämään uuden kumppanin kohdalla. Uuden toimittajan kanssa muodostettavassa yhteistyösuhteessa osapuolien välinen riippuvuus ja roolit taas kehittyvät aiemmista kumppanuuksista poikkeaviksi suhteen erilaisen dynamiikan vuoksi. Yhteistyösuhteen ollessa uusi keskitytään myös vuorovaikutuksessa ja tavoitteiden suunnittelussa erilaisiin asioihin, kuin vanhoissa yhteistyösuhteissa.

X hyötyy rakennetusta kumppanuusekosysteemistä monin tavoin. Uudenlaiset yhteistyömallit mahdollistavat tehokkaammat prosessit, tasaisemman riskien jakautumisen ja ajan säästämisen. Yhteistyösuhde uuden toimittajan kanssa takaa aiempaa tasavertaisemman riippuvuussuhteen ja molemminpuolisen luottamuksen rakentumisen. Yhteistyömalli voi myös vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden näkemyksiin X:stä yhteistyötahona. X:n yksikköpalaverissa 25.2.2020 esiteltyjen asiakaspalautekyselyjen tulosten perusteella kävi ilmi, että moni asiakas toivoo X:ltä yhteistyösuhteessa entistä aidomman kumppanuuden toteutumista. Kumppanuusekosysteemissä myös asiakkaila on rooli yhteistyössä, ja keskeistä on saada asiakkaat tuntemaan itsenä kuulluksi ja sitä kautta merkityksellisiksi. X:n ja uuden toimittajan kumppanuusekosysteemin toteutuminen saat-taisi vastata asiakkaiden toivomuksiin entistä kumppanimaisemmasta suhteesta.

Kumppanuusekosysteemissä hyötyä tavoitellaan kaikille osapuolille, jolloin myös uuden toimittajan yhteistyöstä saama hyöty on olennaista. Uudella toimittajalla on X:n kaltaisen toimijan kanssa mahdollisuus laajentaa toimintaansa ja tulla tunnetummaksi palkanlas-kentajärjestelmän toimittajana. Uusi toimittaja pääsee kehittämään järjestelmäänsä yh-teistyössä X:n kanssa ja hyödyntämään X:n asiantuntijuutta. X on suuri toimija alallaan, ja X:n kaltaisen yrityksen kanssa tehtävä yhteistyö saa toimittajan näyttämään luotetta-valta ja varteenotettavalta yhteistyökumppanilta myös muille. Kun sekä X että uusi toi-mittaja kokevat saavansa hyötyä suhteesta, ollaan yhteistyöhön ja sen kehittämiseen myös valmiita panostamaan toivotulla tavalla molemminpuolisesti.

X:n toimipisteessä 30.1.2020 henkilöstölle järjestetyssä strategiavalmennuksessa esitel-tiin X:n uutta strategiaa, jonka keskeinen osa on rohkeus uudistaa, kokeilla ja tehdä va-lintoja. Yhteistyösuhteeseen lähteminen uuden palkanlaskentajärjestelmätoimittajan kanssa on itsessään X:lle iso päätös. Kun huomioidaan uuden yhteistyökumppanin aiemmista kumppaneista poikkeavat piirteet, on kyseisen kumppanin valinta osoitus siitä, että X:ssä uskalletaan lähteä rakentamaan yhteistyötä hieman epävarmemmalta

pohjalta. Yhteistyön kehittämisen suhteen X voi myös toteuttaa uutta strategiaansa ehdottamalla ja kokeilemalla uudenlaisia toimintatapoja ja -malleja, kuten BOOST+INNO -pelin hyödyntämistä ja asiakkaiden entistä vahvempaa osallistamista yhteistyön kehittämisessä. Sinällään edelleen toimivien yhteistyösuhteiden toimintamallien muuttaminen ei ole helppoa ja se vaatii vanhan kyseenalaistamista, mutta X:n ja uuden toimittajan kumppanuusekosysteemin rakentaminen ja yhteistyön toimintamallien muuttaminen totutusta olisi osoitus rohkeudesta kokeilla uutta ja aidosta halusta toteuttaa X:n strategiaa.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin luotua yhteistyömalli, jossa vanhoja toimintatapoja ja malleja on kyseenalaistettu ja tuotu selkeästi esille yhteistyösuhteen eri osa-alueet ja niiden mahdollinen muotoutuminen kumppanuussuhteessa uuden järjestelmätoimittajan kanssa. Ylipäättään saatiin konkreettisesti tuotua esille kahden yrityksen välisen suhteen elementtejä, osa-alueita ja kehitysvaiheita, mikä auttaa hahmottamaan yhteistyösuhteen rakentamista ja tarkkailemaan sen muotoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyö avaa myös nykyään yleisesti käytettävä liiketoiminnan ekosysteemin käsitettä ja antaa toimeksiantajalle konkreettisemmän käsityksen siitä, mitä ekosysteemeissä tehtävä yhteistyö tarkoittaa.

Toimeksiantaja X Oy:n edustajan Henkilö B:n mielestä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa on saatu hyvin kiinni toimeksiannon keskeisestä ajatuksesta, ja työssä on tuotu esille toimeksiantajan toivomia asioita ja näkökulmia. Opinnäytetyön koetaan olevan X:lle hyödyllinen, sillä työssä on tuotu konkreettisessa muodossa esille asioita, jotka on aiemmin tiedostettu, mutta joita ei ole ilmaistu esimerkiksi sanallisesti tai muussa helposti hahmotettavassa konkreettisessa muodossa. Esimerkiksi yhteistyösuhteiden riippuvuus- ja tasapuolisuusnäkökulmat ja loppuasiakaskokemuksen huomiointi nähdään hyvinä teemoina, ja ne herättivät toimeksiantajassa ajatuksia. Työ antaa kokonaisuudessaan toimeksiantajalle kaivattua näkökulmaa siihen, miten kumppaniyhteistyötä voitaisiin toteuttaa X Oy:ssä entistä järkevämmiin.

LÄHTEET

Barnett, M. 2006. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 20, No 2, 88–90. Viitattu 24.1.2020 https://www.researchgate.net/publication/278004758_The_Keystone_Advantage_What_the_New_Dynamics_of_Business_Ecosystems_Mean_for_Strategy_Innovation_and_Sustainability.

Dedehayir, O. & Seppänen, M. 2015. Birth and Expansion of Innovation Ecosystems: A Case Study of Copper production. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 10, No 2, 145–154. Viitattu 24.1.2020 <https://core.ac.uk/download/pdf/33504146.pdf>.

Den Hartigh, E. & Van Asseldonk, T. 2004. Business ecosystems: A research framework for investigating the relation between network structure, firm strategy, and the pattern of innovation diffusion. ECCON 2004 annual meeting. Viitattu 16.1.2020 https://www.researchgate.net/publication/228842915_Business_ecosystems_A_research_framework_for_investigating_the_relation_between_network_structure_firm_strategy_and_the_pattern_of_innovation_diffusion.

Dwyer, S. L. 2008. Thinking ethically in business. Tirril: Humanities-Ebooks. Viitattu 20.1.2020 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=3306118> (vaatii käyttöoikeudet).

Egan, J. 2001. Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

Ford, D.; Gadde, L.-E.; Håkansson, H.; Lundgren, A.; Snehota, I.; Turnbull, P. & Wilson, D. 1998. Managing business relationships. Chichester: Wiley.

Gopala Krishna, C. & Ramakrishnan, L. 2009. Business communication. Mumbai: Himalaya Pub. House. Viitattu 20.1.2020 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=3011194> (vaatii käyttöoikeudet).

Hakanen, M.; Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Iansiti, M. & Levien, R. 2004. Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*. Viitattu 20.1.2020 <https://hbr.org/2004/03/strategy-as-ecology>.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. tarkistettu laitos. Helsinki: Tietosanoma.

Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Moore, J. F. 1993. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. Viitattu 20.1.2020 <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>.

Möller, K.; Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonluonti. 3. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Ritala, P.; Agouridas, V.; Assimakopoulos, D. & Gies, O. 2013. Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystem: a comparative case study. *International Journal of Technology Management*. Vol. 63, No 3/4, 244–267. Viitattu 22.1.2020 https://www.researchgate.net/publication/264817098_Value_creation_and_capture_mechanisms_in_innovation_ecosystems_A_comparative_case_study.

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Seppälä, T. 2001. Buyer-supplier relationships and sourcing of strategic components. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus: Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Suomala, P.; Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. 1. painos. Helsinki: Edita.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Tse, Y.; Zhang, M. & Jia, F. 2018. The Effects of Risk and Reward Sharing on Quality Performance. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 38, No 12, 2367–2388. Viitattu 31.1.2020 https://www.researchgate.net/publication/325343098_The_Effects_of_Risk_and_Reward_Sharing_on_Quality_Performance.

Valkokari, K.; Airola, M.; Hakanen, T.; Hyötyläinen, R.; Ilomäki, S-K. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Espoo: VTT.

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Espoo: VTT Publications 715. Viitattu 22.1.2020 <https://docplayer.fi/440016-Vtt-publications-715-katri-valkokari-yhteisten-tavoitteiden-ja-jaetun-nakemyksen-muodostuminen-kolmessa-erityyppisessa-verkostossa.html>.

Valkokari, K.; Hyötyläinen, H.; Kulmala, H.; Malinen, P.; Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle: Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Vuori, E. 2005. Tietointensiiviset palvelut liiketoimintaekosysteemeissä: Agenttipohjaisen mallintamisen mahdollisuudet - käsiteanalyttinen tutkimus. Tampere University of Technology and University of Tampere: e-Business Research Center eBRC.

Haastattelut

Henkilö A, X Oy:n edustaja. Haastattelu 13.2.2020, haastattelijana Johanna Vänni. Tallenne kirjoittajan hallussa.